

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
Licenciada en Comunicación Organizacional

**“EL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) COMO HERRAMIENTA  
PARA UNA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EFICAZ”**

Lorena María Arcos Hervás

Directora: Psi. Martha Patricia Silva Guzmán

Quito, junio 2013

## **DEDICATORIA**

Este trabajo, y el esfuerzo que conlleva, lo dedico a Dios por haberme permitido alcanzar mis metas, así como a todas las personas que han hecho posible mi carrera universitaria, que culmina gratamente con este proyecto.

De manera especial lo dedico a mi hija que ha sido siempre mi inspiración y motivación para ser cada día mejor: madre, persona y ahora comunicadora; a mi madre por ser el pilar fundamental de mi vida, mi compañera, amiga y guía, por brindarme su apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones; a mi padre por su sabiduría, consejos y apoyo; a mi hermana por su amistad y su gran ayuda; a César, por su apoyo y enseñanzas; a mis abuelitos por alegrarme con su presencia y por su constante preocupación; a mis amigas de la universidad, a las del colegio y a las de la vida; a mis primas, tías, compañeros y profesores, y a Martha Patricia, por su dedicación continua, pues sin ella no hubiera sido posible dar este paso tan importante.

## **AGRADECIMIENTOS**

Este proyecto arduo y de gran dedicación, debo mencionar que no podría decir que ha sido únicamente gracias a mi esfuerzo. Afortunadamente, y lo digo así porque es maravilloso estar rodeada de personas tan especiales, ha sido posible gracias al apoyo de muchas personas, que seguro no podré nombrar a todas, pero trataré de hacerlo, sin orden en particular.

Primero agradezco a Dios, que en toda mi vida, y más en este tiempo, me ha sabido iluminar con sabiduría, paciencia y tenacidad. A Martha Patricia de manera muy especial por dirigir mi tesis, por su confianza en mí, por su guía para plasmar mis ideas, por su exigencia, por su gran amistad y por su aporte no sólo en el ámbito educativo, sino profesional y personal. A los lectores de mi trabajo por su tiempo y dedicación, y a todos mis profesores que a lo largo de mi carrera han aportado invaluablemente en muchos aspectos.

Agradezco a mis padres Miriam y Álvaro, por haberme dado la vida y por haber hecho la persona que he llegado a ser. A mi madre un agradecimiento infinitamente especial porque siempre ha sido mi apoyo y sobre todo porque con su ejemplo me ha enseñado a ser una mujer trabajadora y de bien. A mi padre, a pesar de la distancia, sé que se sentirá muy orgulloso de mí al terminar esta etapa y siempre me ha inculcado que “el querer es poder”.

A mi maravillosa hija Doménica, por su cariño, su comprensión, por su sonrisa y su compañía, pues a su lado, las noches se hicieron más cortas y las lecturas más fáciles.

A César, por impulsarme a seguir adelante y ayudarme a conseguir las metas.

Agradezco también a mis amigas de siempre: Valeria, además de hermana; Cata, toda una vida compartida, no podía dejar de ser parte de esto; Steph por su impulso constante, Cindy y Gaby, sin las tres mi paso por la universidad no hubiera sido igual, los trabajos, deberes y tantos momentos..., a Gaby G. por su inmensa ayuda. Son maravillosas, las quiero a todas.

A mis abuelitos, que Dios me ha dado la bendición de tenerlos a mi lado a casi todos, ante lo cual cualquier palabra es poco para expresar mi alegría por ello, y quienes colaboraron

mucho para conseguir este objetivo. Al resto de mi familia: tías, primas, cuñado y a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Mil e infinitas gracias por todo lo que han hecho por mí y más que simplemente decirlo, puede señalar que serán retribuidos de la misma manera, con el profesionalismo, con la amistad y el cariño que cada uno se merece.

# TABLA DE CONTENIDOS

Página

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ÍNDICE DE TABLAS

RESUMEN..... x

INTRODUCCIÓN..... 1

CAPITULO I. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS..... 4

1.1 La Comunicación..... 4

1.1.1 Problemas de la comunicación ..... 8

1.2 Las TICs y los sistemas de información ..... 9

1.2.1 Herramientas tecnológicas de comunicación ..... 11

1.3 La importancia de la comunicación y de la información ..... 16

1.4 Tipos de Comunicación ..... 18

1.4.1 Comunicación Organizacional y Empresarial o Corporativa..... 18

1.4.2 Comunicación interna ..... 22

1.4.3 Comunicación externa ..... 22

1.4.4 Comunicación intermedia ..... 23

1.5 Plan de Comunicación..... 24

1.5.1 Los públicos determinan la comunicación..... 26

1.6 Comunicación Estratégica ..... 27

1.7 Ventajas de la Comunicación dentro de una organización..... 28

CAPITULO II. LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE ..... 30

2.1 Tipos de relaciones..... 31

2.1.1 Relaciones comunicativas ..... 31

2.1.2	Relaciones humanas .....	32
2.1.3	Relaciones empresariales.....	32
2.1.4	Relación con públicos externos .....	33
2.2	Relación con el cliente .....	34
2.3	Relaciones Públicas .....	36
2.3.1	Teoría de las Relaciones Públicas.....	39
2.3.2	Funciones de las Relaciones Públicas.....	43
2.4	Construcción de relaciones.....	43
2.5	Escucha activa para las relaciones.....	44
CAPITULO III. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) .....		46
3.1	Definición.....	47
3.2	Importancia del CRM .....	48
3.3	Objetivos del CRM.....	49
3.4	Funciones.....	52
3.5	Beneficios y ventajas del CRM .....	53
3.6	El CRM en la comunicación y el mercadeo.....	54
3.6.1	Administración de la información para el mercadeo.....	55
3.7	La lealtad de los clientes.....	56
3.7.1	Importancia de mantener a los clientes.....	58
3.8	Implementación del CRM.....	59
3.8.1	Diseñar y planear la estrategia CRM .....	60
3.8.2	Fases de implementación .....	61
3.9	El CRM en la gestión empresarial.....	62
CAPITULO IV. IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM EN WICOMECUADOR CIA. LTDA.....		64
4.1	La empresa.....	64
4.1.1	Generalidades .....	64
4.1.2	Giro del negocio .....	64

4.1.3	Misión .....	65
4.1.4	Visión .....	65
4.1.5	Valores .....	65
4.1.6	Políticas.....	65
4.1.7	Estructura .....	66
4.2	Delimitación de la implementación: tiempo y área .....	66
4.3	Objetivos previos a la implementación.....	67
4.4	Fases de desarrollo de la nueva estrategia comunicativa CRM .....	68
4.5	Desarrollo .....	70
4.5.1	FASE 1. Diagnóstico de la situación actual de WICOMECUADOR.....	70
4.5.2	FASE 2. Definición de la estrategia .....	75
4.5.3	Fase 3: Uso de la nueva herramienta tecnológica .....	79
4.5.4	Fase 4: Comunicación y acoplamiento .....	80
4.5.5	Fase 5: Seguimiento.....	81
4.6	Aplicación .....	83
4.7	Resultados obtenidos en WICOMECUADOR .....	85
4.8	Conclusiones de la implementación del CRM en WICOMECUADOR .....	92
CONCLUSIONES .....		94
RECOMENDACIONES .....		96

## ANEXOS

Anexo 1. Modelo de tabla de observaciones para determinar la situación comunicacional actual en WICOMECUADOR

Anexo 2. Modelo de encuesta al personal de WICOMECUADOR sobre uso de herramientas tecnológicas en sus labores cotidianas

## BIBLIOGRAFÍA

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Página

Gráfico 1: Planteamiento de la acción comunicativa según Mead.....	8
Gráfico 2: Cronología de usos del Internet.....	13
Gráfico 3: Niveles de los tipos de comunicación .....	19
Gráfico 4: Pasos de un Plan de Comunicación .....	26
Gráfico 5: Relaciones comunicativas de las organizaciones .....	31
Gráfico 6: Proceso de desarrollo de las relaciones públicas .....	42
Gráfico 7: Cronograma de desarrollo de la nueva estrategia comunicativa.....	69
Gráfico 8: Clientes potenciales y oportunidades definidas .....	85
Gráfico 9: Captar mayor cantidad de clientes .....	86
Gráfico 10: Identificar los clientes más rentables .....	87
Gráfico 11: Canales de comunicación.....	87
Gráfico 12: Fidelización de clientes.....	88
Gráfico 13: Atención al cliente .....	89
Gráfico 14: Costos de búsqueda de nuevos clientes .....	89
Gráfico 15: Conocimiento de los clientes y estado económico.....	90
Gráfico 16: Oportunidades por perfil y segmento .....	91
Gráfico 17: Gestión comercial y relacional .....	92



## ÍNDICE DE TABLAS

Página

Tabla 1: Fases de desarrollo para un CRM.....	68
Tabla 2: Análisis FODA de WICOMECUADOR.....	74
Tabla 3: Matriz de síntesis estratégica de WICOMECUADOR.....	75

## **RESUMEN**

La Comunicación Organizacional ha cobrado gran relevancia en los últimos años porque se ha convertido en uno de los pilares del éxito de las empresas. Por esta razón, es importante realizar un análisis de herramientas y estrategias comunicativas que nos permitan lograr una mejora, principalmente en la comunicación externa. Es así que podemos encontrar diversas herramientas tecnológicas como el CRM - Customer Relationship Management, por sus siglas en inglés - como una propuesta interesante para la administración de la relación entre la organización y el cliente.

El CRM permite a la organización crear bases de datos donde se centraliza toda la información relacionada con los clientes, que es de gran relevancia para la empresa, ayudando así a lograr un mayor acercamiento, una mejoría en ventas y en los resultados económicos.

Partiendo desde este punto de vista, he considerado importante realizar esta investigación, con el fin de que sea un aporte para las organizaciones en el progreso de las relaciones con los grupos de interés fundamentales para su negocio, ya que ayudará a determinar estrategias concretas para una comunicación eficaz y una mejor gestión de la relación con el cliente.

Mi trabajo además de señalar las razones técnicas y teóricas sobre los beneficios de implementar esta herramienta, se basará en la aplicación dentro de una empresa, con el fin de que se pueda palpar dichos beneficios en la práctica, así como dar a conocer de mejor manera la herramienta, que aún no ha sido lo suficientemente explotada en nuestro medio. De esta manera, considero que podré aportar de manera positiva a la comunicación de las organizaciones.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la información fluye bidireccionalmente en todos los ámbitos, es decir que tanto clientes, oyentes como estudiantes no fungen únicamente como receptores, sino que también interactúan con quien brinda la información. A partir de ello, el modo de proceder de las empresas en tanto que reciben cientos de entradas de información, procedente de sus propios trabajadores, de proveedores, de clientes o, incluso, de la competencia, ha cambiado para poder aprovechar y utilizar en su beneficio toda esta información.

Este proceso comunicativo requiere de absoluta atención, es decir, ir más allá de sólo recibir la información, sino que se debe poner todos los sentidos para entenderla, gestionarla y analizarla, y con ello, poder elaborar una correcta estrategia de negocios basada en la comunicación.

Hace algunos años la única forma posible de contactar con los clientes era mediante teléfono fijo o correo postal; poco a poco fue evolucionando hasta que, al final de la década de los 90, una nueva y revolucionaria forma de contacto irrumpió en nuestras relaciones: se trataba del correo electrónico, el que unido a la masificación de la telefonía móvil, dio paso a nuevas plataformas de comunicación. El Call Center fue la herramienta más exitosa para que el servicio al cliente cobrara una nueva significación y fuese uno de los conceptos más repetidos en aquellos años, tan acertado que hasta nuestros días muchas empresas utilizan este mecanismo.

Luego el concepto migró al Contact Center o Centro de Contacto, concebido como un centro neurálgico de contacto entre empresas y clientes o usuarios, con múltiples herramientas de contacto: correo electrónico, telefonía fija y móvil, sitio web, videoconferencia, sms, chat. En fin, una serie de canales abiertos para que la comunicación y el contacto sea fluido y en tiempo real, así se consideraba que la experiencia del cliente estaba adecuadamente entendida y servida.

Es así que en los últimos años han comenzado a implementarse sistemas de Customer Relationship Management (CRM) o Administración de Relación con el Cliente, que se han

convertido en el pilar de muchas empresas a nivel mundial, pues constituye el punto de encuentro donde todos los departamentos de la compañía comparten su información y organizan una estrategia de negocio que dé una respuesta empresarial unificada a las demandas y necesidades de los clientes.

Esta herramienta permite tener una relación más amplia y personalizada con el cliente puesto que facilita la ejecución de ciertos objetivos como: incrementar las ventas a clientes actuales y clientes potenciales, maximizar y centralizar la información del cliente, identificar nuevas oportunidades de negocio, mejorar el servicio al cliente, reducir costes en estrategias de comunicación, fidelizar al cliente, gestionar el servicio post-venta y, sobre todo, administrar las relaciones con los clientes sin que el canal de contacto sea un limitante.

Por estas razones, algunas empresas en el mundo han decidido implementar esta herramienta, siendo una de las pioneras la multinacional - en ese entonces – Sandoz, en países como España, Francia, Italia, y poco a poco su uso se ha ido expandiendo por toda Europa, Japón, Estados Unidos, y recientemente ya se está apoderando de Latino América.

En Ecuador, existen pocas empresas que utilizan esta herramienta, pero paulatinamente ha ido y seguirá ganando terreno en empresas que la han puesto en práctica y se han beneficiado de los resultados.

Con estos antecedentes, el objetivo principal de este trabajo será identificar las ventajas que ofrece el CRM para el mejoramiento de la comunicación externa dentro de una organización, y para conseguirlo se han establecido los siguientes objetivos específicos: establecer la importancia de contar con información detallada sobre los clientes, relevante para la empresa, con el fin de lograr una comunicación externa efectiva; enfatizar en las ventajas de una adecuada gestión de las relaciones de la organización con los clientes como parte de los objetivos de la empresa; enunciar estrategias basadas en CRM para una gestión de relación óptima con el cliente; y finalmente, determinar y analizar los beneficios para una empresa comercial de tener una mejor comunicación, y derivado de ello, la obtención de mejores resultados.

Para desarrollar este plan de disertación se utilizará una metodología basada en investigación bibliográfica, la que consistirá en una amplia búsqueda de información en diversas fuentes, textos y autores, sobre el tema a tratar, que será desarrollada de manera organizada y servirá para definir conceptos basados en el conocimiento de investigaciones ya existentes, como aquellas de autores como son Balaguer, Velmans, Wilcox y varios más.

Por otro lado, se realizará un estudio de caso a través de la implementación del CRM en la empresa WICOMEKUADOR como un método de evaluación cualitativa que permitirá conocer la eficacia y mejora de la comunicación a través del uso de dicha herramienta, es decir la comprobación mediante la práctica.

# **CAPITULO I. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS**

## **1.1 La Comunicación**

Durante las últimas décadas, dentro de las empresas, la comunicación ha cobrado mayor importancia, reflejada en el incremento de su utilización y su evolución gracias a distintas herramientas, así como también se ha dado mayor énfasis en determinar los problemas que no permiten tener una comunicación efectiva.

El término comunicación viene del latín *communicatio-onis* que significa acción de poner algo en común, pasar de lo privado a lo público mediante un código establecido y reconocido por una comunidad de personas. La comunicación estudia las relaciones del hombre dentro de una sociedad en todas sus dimensiones (Guzmán de Reyes et al., 2006). En la actualidad ya se ha designado a la comunicación como una actividad social, pues trata de hacer público al conocimiento y a la información -incluso privada-, en términos generales, ese es el objetivo de comunicar, dar a conocer una información mediante códigos en común.

En el siglo XX se vivieron importantes cambios en lo que respecta a globalización, internacionalización y nuevos modelos de administración en las empresas, lo que ha demandado nuevos retos (Guzmán de Reyes et al., 2006). A partir de aquí, la comunicación ha cobrado gran importancia a nivel empresarial e incluso se habla de que es el pilar para su sostenibilidad, pues juega un papel estratégico dentro de las tendencias competitivas en las que se desarrollan para ayudar a aumentar el “*market value*” o valor en el mercado de la compañía (Garrido, 2004).

Las empresas han ido evolucionando frente a los cambios y necesidades de su entorno, es así que los expertos en administración, constantemente desarrollan modelos y sistemas de producción, procesos, aumentos de eficiencia e incluso se adelantan a los nuevos cambios o demandas que puedan surgir; pero, ¿qué pasa con la comunicación?, lastimosamente, los modelos de una gestión comunicacional eficiente entre la empresa y la sociedad – si es que los hay – se ven influidos y dirigidos por estructuras del pasado, lo que en muchas ocasiones resultará en fracasos, al no haber evolucionado al mismo ritmo que el resto de procesos.

Todos los factores cambiantes señalados, así como el consumo y acceso a la información, cada vez más creciente, ha influido igualmente para que la comunicación evolucione de distintos modos, ya que estos aumentos informativos han hecho que la comunicación sea más competitiva, pero ya no únicamente contra las organizaciones de su mismo sector, sino más bien, con el fin de dar una respuesta a los consumidores y llegar a formar parte de la vida de los públicos (Garrido, 2004).

Como señala Garrido (2004) en su libro *Comunicación Estratégica*, las empresas evolucionan constantemente y con ello debería hacerlo la comunicación, así como la imagen empresarial. Los elementos de rentabilidad y ventajas que se plantean las empresas varían de acuerdo a sus objetivos, razón por la cual deben obtener permanentemente información sobre los intereses de sus clientes para poder adecuarse de manera correcta a sus requerimientos; así como también estar atentos al servicio que se brinda al cliente, el cual está influenciado igualmente por la motivación de los colaboradores, pues son ellos quienes - en base a éste y otros factores - enviarán mensajes a los públicos externos.

Por tanto, una gestión de comunicación eficiente es indispensable para lograr una coherencia en todas las unidades de la empresa y así lograr una concordancia en los mensajes, caso contrario se podría caer en el error que cada parte de la empresa comunique algo distinto, lo que podría resultar en incredulidad o duda del mensaje recibido por parte de los clientes.

Aquí es necesario puntualizar en la importancia de acercarse a los clientes, ya que desde que la relación entre éstos y la empresa se ha vuelto más fuerte, se ha logrado un mayor acercamiento a la realidad y a sus necesidades. Hoy en día, gracias a la tecnología, las empresas tienen mayor acceso a la información de los públicos que se canaliza a través de las bases de datos, lo que les permite conocer y anticiparse a los requerimientos y gustos de los clientes y por ende establecer mejores relaciones con ellos (Garrido, 2004). Para cumplir este objetivo, la organización debe trabajar minuciosamente en el conocimiento profundo de su público objetivo, así como en el manejo de una comunicación inteligente.

Hace ya mucho tiempo algunos autores señalaron la importancia del lenguaje y la comunicación en la vida, como el caso de Habermas que citando a Mead dice: "El lenguaje

tiene una significación constitutiva para la forma sociocultural de la vida: en el hombre la diferenciación funcional a través del lenguaje da lugar a un principio de organización completamente diferente que produce no solamente un tipo distinto de individuos, sino también una sociedad distinta" (1981, p. 460), lo que brinda un espectro de la influencia de la comunicación en la vida cotidiana, no se diga en el campo empresarial.

La teoría de la comunicación de Mead no se limita a los actos de entendimiento, sino que se refiere a la acción comunicativa: sólo se interesa por los símbolos lingüísticos y logo mórficos como elementos mediadores de las interacciones, de las formas de comportamiento y de las acciones de una pluralidad de individuos (Habermas, 1981). El lenguaje en la acción comunicativa cumple la función de coordinar las actividades teleológicas de todos los sujetos de acción involucrados, así como el papel de medio en que se produce la socialización; y pasa por alto la función de entendimiento y la estructura interna del lenguaje.

El autor explica el planteamiento de Mead sobre su teoría de la comunicación:

- a) Para explicar el tránsito desde la interacción subhumana mediada por gestos a la interacción mediada por símbolos.
- b) Los resultados de la teoría del significado de Mead ha de precisarse recurriendo a las consideraciones de Wittgenstein sobre el concepto de regla.
- c) Muestra como el lenguaje se diferencia según sus funciones de entendimiento, integración social y socialización, para pasar de la interacción mediada por símbolos a aquella regida por normas.
- d) La desocialización de la percepción de las cosas, la normación de las expectativas de comportamiento y la formación de la identidad de los sujetos capaces de acción son el fundamento de las construcciones del mundo social y el mundo subjetivo, que son complementarias.
- e) El desarrollo de categorías sobre objetos, normas y sujetos, desde el punto de vista ontogenético, no filogenético.



Mead considera el lenguaje de gestos como el punto de partida del desarrollo del lenguaje que conduce de la etapa de la interacción mediante símbolos como un lenguaje de señales al habla proposicionalmente diferenciada. En primer lugar los gestos tienen que transformarse en símbolos sustituyendo los significados individuales para cada participante, por significados que sean idénticos para toda la comunidad; en segundo lugar el comportamiento de los participantes se transforma en una interacción en que la relación causal estímulo – reacción – estímulo sea reemplazada por la relación interpersonal entre hablante y destinatario: se trata de una reacción comunicativa; finalmente tiene que producirse un cambio de la interacción para que los participantes puedan distinguir entre actos de entendimiento y acciones orientadas al éxito. Con estos tres pasos se produce el tránsito de la interacción mediada por gestos a la mediada simbólicamente, movimiento que representa a la vez un comportamiento regido por reglas como sucede en las acciones comunicativas practicadas actualmente.

En este sentido y cuando se produce una actitud del primer organismo con respecto al segundo y viceversa debido a los gestos, significa que existe una intención comunicativa, ya que ambos se están relacionando en base a la interpretación del comportamiento del otro, anticipándose a su reacción (Habermas, 1981).

Al vincular este planteamiento a la práctica y a la herramienta propuesta, se podrá notar que una correcta administración de la comunicación organizacional permite anticiparse a los hechos y reacciones de los receptores, así como las herramientas comunicativas tendrá una intención latente de por medio, que será obtener la respuesta deseada: la compra.

Posteriormente el lenguaje de señales evoluciona y da lugar al habla gramaticalmente estructurada, es decir se trata de un contexto de interacción, o de un acto comunicativo, ahora mediado por las normas, es decir una construcción lingüística rige el sentido de esta comunicación.

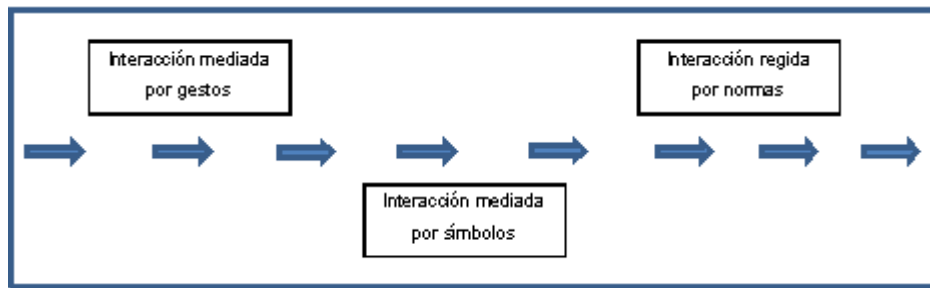


Gráfico 1: Planteamiento de la acción comunicativa según Mead. Basado en Habermas (1981)

### 1.1.1 Problemas de la comunicación

Para saber si es indispensable contar con una comunicación adecuada, es relevante señalar algunos de los problemas que son ocasionados por la deficiencia en ésta área, ya que una vez que se caiga en cuenta de ello, se podrá mejorarla dentro de las empresas.

Las organizaciones deberán ser completamente neutrales en el acto comunicativo para la resolución de conflictos, pues se deberá encargar en primer lugar de esclarecer el problema, obtener la información veraz de todas las partes involucradas y con ello establecer un abanico de opciones para solucionarlo de la mejor manera (Corella & Reséndiz, 1998); no deberá ser parcial o quedarse sólo con una versión de los hechos o situaciones; si esto sucede, el comunicador no podrá tener una visión clara y total, y por tanto no tendría la capacidad de emitir ninguna opinión o juicio de valor, ya que esto desencadenaría en una confusión mayor.

Otro problema de la comunicación organizacional es la ausencia de proactividad, y el no anticiparse a los hechos. Por ejemplo, cuando sucede algún conflicto o mala atención por parte de la empresa, si es que el mensaje no está preparado, suele demorar mucho en reaccionar, lo que provoca una imagen deteriorada. La comunicación no debe ser únicamente reactiva, es decir reaccionar frente a una situación compleja, sino más bien proactiva y preventiva, siempre se deben considerar planes y estrategias de contingencia, incluso en el ámbito comunicativo (Corella & Reséndiz, 1998).

Por ello, el comunicador debe ser consecuente con la comunicación que maneja y la información que brinda, para que en calidad, cantidad y contenido, sea acorde al contexto y

a los públicos a los que va dirigido. He aquí la importancia de un conocimiento suficiente y de una comunicación adecuada y oportuna.

## **1.2 Las TICs y los sistemas de información**

En primer lugar, es preciso mencionar que *comunicación* e *información* no son lo mismo, se trata de conceptos distintos aunque en la gran mayoría de veces confluyen en una situación determinada. La diferencia principal es que en la *información*, un agente o emisor, informa al receptor de manera unidireccional, sin que se produzca el denominado “efecto boomerang”, es decir, sin que conlleve una respuesta, por lo que no se sabrá a ciencia cierta que sensación experimentó el receptor. En cambio, en la *comunicación* el contacto se establece de igual manera, pero el receptor acusa recibo del mensaje y genera algún tipo de reacción que permite evidenciar no solo la comprensión del mensaje, sino su postura frente a éste (Benavides, Bedate, García, García, & Torres, 1991) aunque no necesariamente sea la esperada por el agente emisor del mensaje.

Sin embargo, y a pesar de no significar lo mismo, cabe señalar que en toda comunicación siempre estará presente una información; la diferencia radica en que toda comunicación es consciente y ello se manifiesta en una reacción pretendida, es decir, vamos a transmitir un mensaje con el fin de obtener una respuesta esperada; mientras que la información únicamente se emite. A partir de estas afirmaciones, se puede entender la diferencia entre los dos conceptos y analizar la importancia de obtener suficiente información del cliente para poder comunicar y obtener de ello resultados deseados.

En este ámbito cobra importancia el concepto de *tecnologías de información*, como un conjunto de herramientas informáticas y telemáticas que permiten manipular la información; algunas de ellas, además de almacenar y organizar los datos, facilitan el intercambio de estos, con lo que surge un diálogo en el que intervienen las denominadas *tecnologías de la comunicación* (Guzmán de Reyes et al., 2006), juntas se las conoce como las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación), y dentro de las cuales, hoy por hoy, se consideran al hardware, software y las redes de comunicación; estas últimas han contribuido de manera notable al intercambio inmediato de grandes cantidades de información.

Las TICs surgen con el progreso de los últimos tiempos, rompen fronteras de espacio y tiempo y se convierten en una nueva forma de transporte de datos, distribución y comunicación; tanto así que muchas empresas hoy en día gestionan sus relaciones comerciales de manera virtual; los correos son páginas html y se puede mantener contacto, ver y conversar con los públicos externos aunque no estén presentes (López, Abad, & Celeste, 2005).

Dentro de las tecnologías de la información surge el término “sistemas de información”, que se refiere al conjunto de medios, documentales y hechos que recogen los puntos relevantes para la organización en forma de datos, que en la mayoría de casos son analizados y administrados a su vez por diversas herramientas desde una perspectiva en particular, lo que contribuye a la optimización de la gestión de esta información, por ejemplo, aquel conocimiento recogido de los clientes. Entre estos sistemas podemos encontrar algunos como los ERP (*Enterprise Resource Planning*), DSS (*Decision Support System*) o CRM (*Customer Relationship Management*) (Guzmán de Reyes et al., 2006), siendo el último, la herramienta propuesta precisamente para la gestión y administración de estos datos, sobre la que se tratará en capítulos posteriores.

Sin embargo, cabe señalar que las TICs deben ser manejadas con cuidado. Como señala Frank Dance: “fenómenos como la Internet están cambiando la forma en que construimos las sociedades humanas y desconocemos cómo afectará esto a la comunicación humana” (López et al., 2005, p. 29); lo que hace reflexionar en que si no se miden las consecuencias, las personas y organizaciones utilizarán las tecnologías y la virtualización de forma inapropiada, y con ello se corre el riesgo de que la comunicación directa sea cada vez más escasa o de menor claridad.

En términos generales, las TICs ayudan a lograr un diálogo más eficaz dentro de las empresas, pero no lo hacen todo por sí solas, ya que deben ir acompañadas de una gestión por parte de los colaboradores y cumplir con características como la de lograr un trato personalizado o ser directa y clara, lo que hará de la comunicación algo positivo.

Pero a su vez, las organizaciones que pretendan mantener una comunicación sin gestionar e involucrar la comunicación digital, estarán condenadas al fracaso, pues hoy en día el Internet no puede ser un medio ajeno al negocio y a la manera de difundir los mensajes, sino más

bien debe convertirse en una herramienta clave de uso cotidiano (Castro López, García Abad, & Celeste, 2005), que facilite la comunicación entre las personas involucradas, grupos y organizaciones, buscando siempre que los resultados sean mejores.

La información genera más información, y su clasificación será determinante para saber la forma de catalogarla en orden primario y secundario, ya que de acuerdo a esta clasificación requerirá de un proceso de elaboración mayor o de un análisis más profundo (Castro López et al., 2005). Esto debe ser conocido por las organizaciones y las personas, pues a medida que tengan mayor conocimiento de los clientes, surgirán nuevos datos y se debe estructurar una estrategia que permita explotarlos para obtener beneficios para la compañía.

### **1.2.1 Herramientas tecnológicas de comunicación**

Las TICs han ido cobrando cada vez más importancia en la era digital que estamos viviendo, incluso han llegado a ser asignaturas completas de estudio, así como a plantear especializaciones puntuales. A continuación se mencionan algunos conceptos y algunas de las herramientas más utilizadas.

García Yruela es uno de los autores que en su libro *Tecnologías de la Comunicación e información escrita*, habla sobre estos conceptos, para lo cual ha realizado un esquema basado en sus distintas partes, que son: la tecnología “manual”, la mecanizada, la tipografía, el diseño periodístico y la digital, todas aplicadas a la comunicación e información escrita (Vizcaíno L., 2004).

Hablando de herramientas tecnológicas, cabe mencionar al *multimedia*, concepto que hace referencia a una variedad de medios que concurren en un mismo sistema digital, es decir son todos aquellos que confluyen en un macro sistema (Marí Sáez, 2000). Se trata de un nuevo medio donde se integran, de una forma diferente, diversos sistemas de expresividad y de operatividad. A su vez, permite una interactividad total de informaciones de estos sistemas; es como un centro de comunicaciones.

El intercambio de la información de unos seres humanos con otros ha estado presente desde nuestros orígenes, y gracias a la invención de las tecnologías informativas, se han dado saltos cualitativos en cuanto al alcance de dichos mensajes y a la rapidez en su transmisión,

así como el logro de que lleguen los mensajes en tiempo real a todos los rincones del mundo (Marí Sáez, 2000), lo cual ha exigido que la tecnología avance rápidamente y que desarrolle una parte especializada en información.

Dentro de las nuevas tecnologías no podíamos dejar de mencionar al Internet, el cual surge a finales de la década de los 70, desarrollado por ARPA – Agencia de Proyectos de Investigación Avanzados de los Estados Unidos, quienes buscaban una solución al problema para poder conectar computadoras de diferentes redes. Así surge el concepto de que Internet es una red mundial de computadoras, que a través de una terminal permite a sus usuarios obtener información. Hoy por hoy, Internet ofrece muchos otros servicios como correo electrónico, boletines noticiosos, transferencia de archivos FTP, conferencias, acceso remoto a bases de datos, búsqueda y recuperación de información como el World Wide Web y mucho más, donde – por tratarse de una red mundial – se puede encontrar gran cantidad y variada información (Herrera Pérez, 2003). La Web ha permitido el desarrollo integral del intercambio de mensajes en Internet, por su capacidad de uniformar el acceso a todos los contenidos presentes en la red y por posibilitar un cambio de información ágil y flexible (García Yruela, 2003), lo que ha resultado base de muchas de las herramientas de comunicación. En este esquema se encuentran también las redes sociales que permiten no sólo el intercambio de información de personas, sino un mayor conocimiento de los hábitos de los clientes, lo que facilita el acercamiento a ellos.

El correo electrónico o e-mail a su vez, permite una comunicación vía Internet entre varias personas simultáneamente, lo que resulta rápido y económico. Además está el servicio de boletín electrónico (EBS), que consiste en una ampliación del e-mail que permite al usuario involucrarse en uno o varios grupos de discusión (Herrera Pérez, 2003). El acceso remoto permite que el usuario de una computadora pueda ver programas o archivos de otros equipos, y en ciertos casos que pueda trabajar con ellos, sin necesidad de tener presencia física.

El Internet ha sido utilizado de distintas maneras a través de sus generaciones, de acuerdo a la clasificación propuesta por Valcárcel (2001), se distinguen las siguientes etapas:

- a) La Web: fue utilizada desde los orígenes del internet hasta aproximadamente 1991, y se lo utilizó para realizar estrategias de Marketing y Publicidad.
- b) En la segunda, ya se realizan ventas, transacciones y surge el comercio electrónico o más conocido por su nombre en inglés *e-commerce*, cuya historia data desde la invención de la vieja noción de comprar y vender; sin embargo este tipo de transacciones fueron posibles desde 1991 cuando el Internet abrió sus puertas al uso comercial. Desde entonces miles de negocios se han alojado únicamente a través de las páginas Web (Laudon & Traver, 2008). Esta etapa duró cerca de diez años hasta finales del 2001, cuando surge la extensión de *e-commerce* con el modelo conocido como *Business to Business*.
- c) Así surge la tercera generación y su negocio en línea o *e-business* con el marketing personalizado llamado *one to one* y negocios dinámicos, lo que hoy en día representa miles de transacciones alrededor del mundo.



Gráfico 2: Cronología de usos del Internet. Basado en: Varcárcel (2001).

Se habla comúnmente de los sistemas de transmisión de datos como aquellos que “transportan” la información que se maneja dentro de una organización; sin ellos, no hubiera sido posible la creación de las redes avanzadas que conocemos, las cuales permiten que la información se transfiera sumamente rápido así como el desarrollo económico, político y social de todo el mundo. Para estas transmisiones de datos se utilizan computadoras, proceso que se denomina: la transmisión digital (Herrera Pérez, 2003). Sin embargo “digital” ha sido un término que ha ido expandiéndose a distintas ramas y que en la actualidad ya se ha acuñado para hablar de un tipo de comunicación específica, pero amplia.

Estas herramientas, especialmente el Internet, presenta diversas ventajas en el mundo de los negocios como son: acceso inmediato a la información, análisis de productos y mercados, correo electrónico o publicidad; sin embargo, existen dos desventajas que han sido planteadas en todos los tiempos, que se refieren a la inseguridad y a la información nociva, justamente por la gran cantidad de la misma (Herrera Pérez, 2003). Es por ello importante que las organizaciones mantengan un control minucioso sobre estos temas para evitar fugas o pérdida de información.

Como indica García Yruela en su libro *Tecnología de la Comunicación e Información Escrita* (2003), las tecnologías digitales de la comunicación no influyen externamente o solo en los procesos básicos, sino que están inmersas en todos los procesos de las organizaciones y fundamentalmente en la gestión comunicativa; confirmando lo mencionado líneas atrás sobre la importancia de la comunicación.

Dentro de las herramientas tecnológicas de comunicación se encuentran las sincrónicas, que son aquellas en tiempo real: las videoconferencias, chats, aulas virtuales, que simulan ser una comunicación personal (cara a cara), conocido hoy en día como la “virtualización” de los procesos, que forma parte de la comunicación digital; por otro lado están las asincrónicas que no coinciden ni en tiempo ni espacio, mediante las cuales se intercambian diversos tipos de información, pero al propio ritmo de los participantes como el correo electrónico, blogs o foros en línea.

El uso de estas tecnologías y la automatización de los procesos han llevado a desarrollar un concepto de empresa digital o *eBusiness*, considerada como aquella que aplica nuevos programas informáticos para el desarrollo de los procesos del negocio, con el fin de extender la empresa y aprovechar nuevas oportunidades, basada en una presencia global con costos locales. Estas empresas se caracterizan por gestionar de manera adecuada la información interna, para lo cual se valen de herramientas o aplicaciones como el ERP (Enterprise Resourcing Planning). Cabe aclarar que se considera empresa digital o *eBusiness* cuando se puede tener acceso a sus sistemas de información desde el exterior del espacio físico de la organización, así como lograr una conexión con sus clientes, proveedores y demás públicos mediante la tecnología (Valcárcel, 2001).



Las aplicaciones básicas que requiere una empresa *eBusiness*, según Valcárcel (2001), son el CRM y SCM (Supply Chain Management), que posteriormente completarán el ciclo comunicativo y operativo en software globales como el ERP, todo ello con el fin de lograr una automatización debido a la evolución de la tecnología a la globalización.

En los últimos años, los dos factores clave que han transformado el desarrollo de las empresas son: el crecimiento explosivo de Internet y el otro se refiere a las demás herramientas que éste incluye, como por ejemplo los aparatos electrónicos inalámbricos y/o celulares de nueva generación. Este desarrollo se ha visto influenciado también por el enfoque que se ha dado a la red, ya que hoy se han redireccionado todas las actividades empresariales hacia el cliente, y por tanto se ha modificado el uso de las herramientas (Valcárcel, 2001).

El uso de Internet, dentro de los negocios, ha pasado por distintas fases y ello a su vez ha influido en la definición de nuevos términos dentro de la llamada Nueva Economía: del enfoque al cliente o *Business to Customer (B2C)*, o a la filosofía “ganar – ganar” *Business to Business (B2B)*; y con ello se ha generado un mayor desarrollo de comunicación, pues si bien los procesos se centran en el cliente, la empresa incluye a todos sus públicos externos y a sus colaboradores, lo que permite un mejor desarrollo de distintas estrategias para mejorar las ventas.

Los *eBusiness*, y en general los “negocios de tercera generación”, denominados como aquellos que se han adaptado a las nuevas tecnologías y procesos de automatización, deberán cumplir con tres premisas básicas que Valcárcel (2001) las señala como:

1. Ofrecer una única cara al cliente, es decir mantener la misma idea de la empresa durante todo el ciclo en que se trata con el cliente, desde que es prospecto hasta que se logra la venta y luego fidelización del mismo, para lo cual deberá tener la información del cliente correctamente almacenada y organizada, y mantener una comunicación adecuada, uniforme y permanente.
2. Integrar socios y proveedores, basados en el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, para lo cual han trabajado en fortalecer las relaciones de toda la

cadena de valor, proceso en el que el Internet ha jugado un papel importante, y nuevamente, esto se logra y se afianza gracias a una comunicación más eficiente.

3. Finalmente, crear empleados efectivos con el fin de lograr los dos puntos anteriores, así como rentabilizar al máximo a sus colaboradores, ya que son considerados como el recurso máspreciado. Para ser efectivos deberán contar con el conocimiento adecuado, un excelente desempeño en sus funciones y formación en nuevas aplicaciones y tecnologías.

Existen diversas herramientas tecnológicas de comunicación de acuerdo a las necesidades de cada organización; sin embargo, en esta disertación se profundizará en el CRM o Customer Relationship Management, debido a su utilidad en Gerencia Estratégica de la Comunicación Organizacional.

### **1.3 La importancia de la comunicación y de la información**

La comunicación funge como el medio para las empresas puedan cumplir sus objetivos comunicacionales. Sin embargo, la manera de hacerlo, será determinante para que el mensaje llegue de la manera deseada.

Como indica Castro López (2005), la comunicación es el elemento del marketing que hace que el cliente perciba que le estamos hablando como él lo espera, considerando que el marketing, en este contexto, es la herramienta que ayuda a la empresa a generar ingresos, por lo que indirectamente la comunicación es la herramienta para vender.

Con estas bases, se concluye que contar con una comunicación eficaz será el punto de partida para el éxito de una empresa, para generar ventas, ingresos, un estatus dentro de la sociedad y el denominado “*top of mind*”<sup>1</sup>: la recordación en los públicos de interés.

Pero la comunicación por sí sola, no hará todo dentro de la organización; como parte de la estrategia de comunicación, es indispensable conocer detalladamente los intereses y

---

<sup>1</sup> *Top of mind*: por su significado en inglés – marca que primero vienen a la mente - es el término acuñado para señalar la recordación de una marca en la mente de los consumidores.

expectativas de todos los *stakeholders*<sup>2</sup> o públicos de interés, pues cada segmento es muy importante y contar con los datos suficientes permitirá comprender sus exigencias, y con ello, el motor de vinculación con la empresa (Guzmán de Reyes et al., 2006).

Al obtener la información requerida para una empresa, como género, edad, gustos, ingresos económicos y demás datos relevantes, podemos crear una comunicación que genere mayor impacto en el receptor y así convertirla en comunicación eficaz. Por poner un ejemplo, si se obtiene información sobre ingresos económicos medio – bajos de un cliente, y se desea comunicar un producto nuevo, se habrá de mencionar que uno de sus beneficios es que su costo es completamente accesible y ello va a generar el impacto que se desea: la compra.

Con la información obtenida, en primer lugar el comunicador deberá hacer un análisis minucioso para luego poder determinar estrategias válidas para la organización. Para este proceso, se deben tener en cuenta tres elementos fundamentales: a) la capacitación, pues aplicará la teoría y sus conocimientos; b) la experiencia, que al igual que en todos los ámbitos es importante para saber qué hacer en determinadas situaciones; y c) el asesoramiento, pues muchas veces se requiere para generar nuevas ideas. Es por ello que el comunicador debe estar constantemente creando estrategias, pues las empresas con la misma frecuencia se enfrentarán a problemas y avatares, que en diversas ocasiones deberán ser afrontados con la comunicación.

El punto más relevante de la comunicación en las empresas, es su intervención y relación con todas las áreas de una organización: por ejemplo, se preocupa de la imagen de su directivo, está involucrada en la motivación del personal, interviene en los flujos de información, transmisión de órdenes, tareas, funcionamiento de la empresa, misión y visión, diseño – esto desde el punto de vista interno –, y hacia el exterior, es la interventora en la emisión de los mensajes, la imagen de la empresa en su globalidad, publicidad, marketing, venta de productos y servicios, relación con el Estado y con la comunidad.

---

<sup>2</sup> *Stakeholders*: se refiere a una persona, grupo, organización o miembro que afecta a una organización. Son todos los públicos relacionados a la empresa y en el contexto se refiere específicamente a los públicos de interés.

## 1.4 Tipos de Comunicación

De acuerdo al ámbito donde se desarrolla, la comunicación se ha clasificado en diferentes tipos como: organizacional o corporativa, interna, externa o intermedia.

### 1.4.1 Comunicación Organizacional y Empresarial o Corporativa

Organización y comunicación son dos términos que confluyen e incumben a múltiples disciplinas como se muestra en el siguiente gráfico.

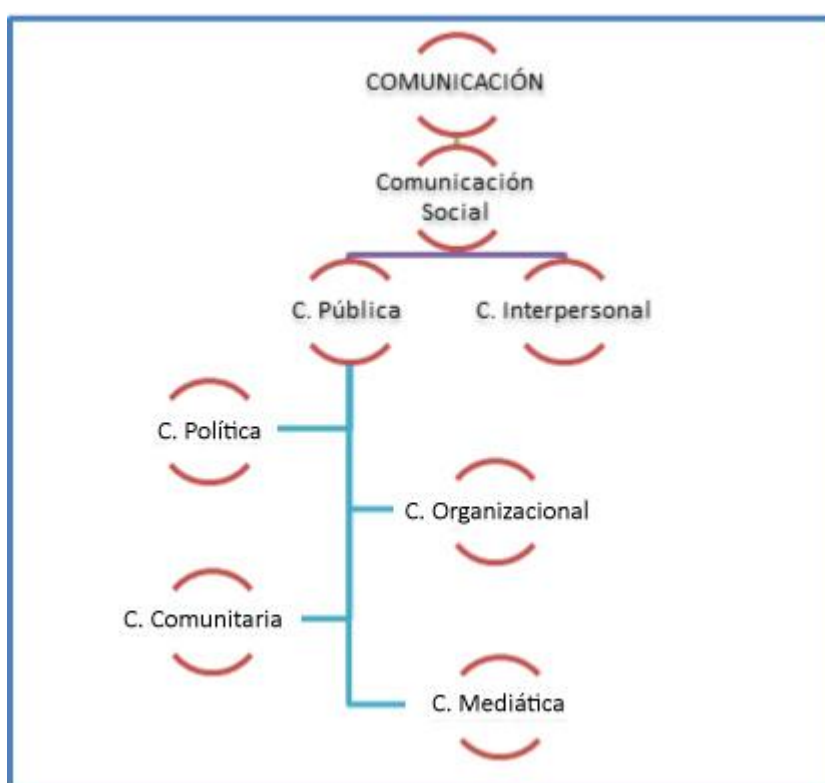


Gráfico 3: Disciplinas que estudian la comunicación organizacional. Basado en: Saladrigas (2005)

Lo que significa que la comunicación organizacional ha sido estudiada desde todas estas áreas de conocimiento.

Guzmán de Reyes (2006) señala que investigadores de la comunicación se han preocupado por estudiar los componentes de la comunicación y, posteriormente, los fenómenos, producto de la comunicación, con lo cual determinaron que existen siete relaciones comunicativas que se ampliarán más adelante y han servido de punto de partida para definir algunas teorías.

La comunicación organizacional es un subcampo de la comunicación. Se deriva de la comunicación pública, tanto por su objetivo como por la naturaleza de la misma organización. Si partimos de un esquema, podemos señalar que la comunicación en un primer nivel deriva a una comunicación social, de la que surgen la comunicación pública y la interpersonal; la pública se dividirá en política, organizacional, comunitaria y mediática (Guzmán de Reyes et al., 2006), siendo la organizacional la que determina las relaciones entre las empresas y sus públicos – tanto internos como externos-. Esquematizando se puede graficar así:



**Gráfico 4: Niveles de los tipos de comunicación.** Basado en: Guzmán de Reyes et al. (2006)

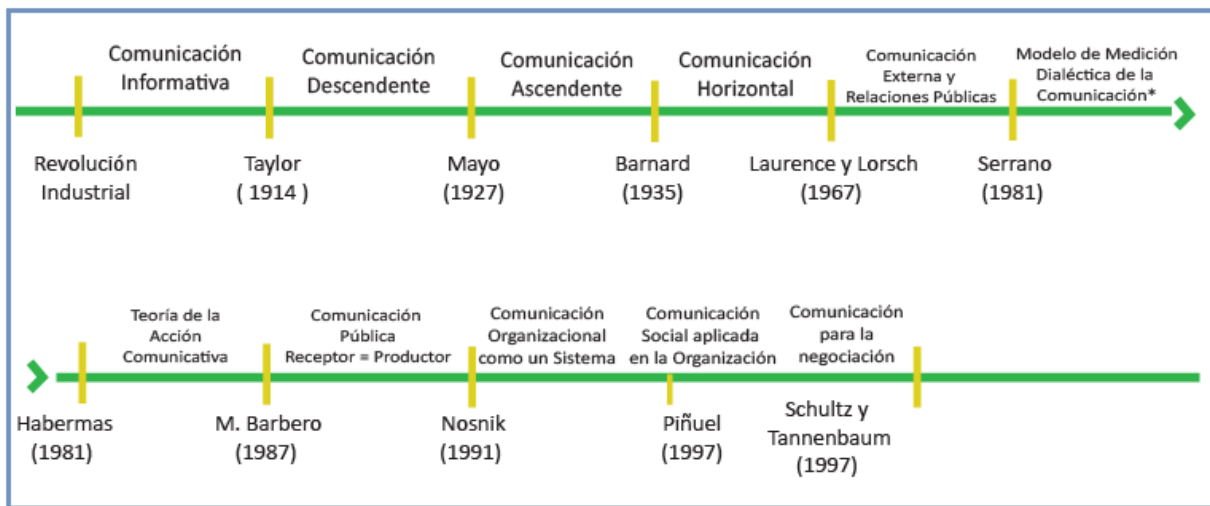
Los orígenes de la comunicación organizacional se remontan al siglo XVIII con la “Revolución Industrial”. Fue aquí que sociología abordó el fenómeno comunicativo desde la problemática social que se vivía en las fábricas: los mensajes eran unidireccionales, es decir la comunicación era únicamente informativa. Más tarde, con la organización administrativa promovida por Taylor (1914), surge lo que conocemos hoy como comunicación descendente, hasta que en los años 20, en Estados Unidos se produjeron diversos estudios más amplios

sobre la comunicación en las empresas, para llegar al concepto sobre la comunicación en las organizaciones propuesto por Mayo (1927), con quien surge la comunicación. Barnard (1935) estudió y desarrolló lo que conocemos como comunicación horizontal, pues se dio cuenta que la relación entre todos los miembros y compañeros de la organización era indispensable (Guzmán de Reyes et al., 2006). Y así han continuado evolucionando conceptos como cultura organizacional, atmósfera comunicativa, comunicación y clima laboral, o comunicación motivadora.

La base de cualquier organización, sea educativa, empresarial, con o sin fines de lucro, es la interacción entre las partes involucradas, es decir, la *comunicación*, pues sin ella no sería posible la agrupación, el entendimiento, y por consiguiente el logro de los objetivos comunes. Ya hace dos décadas, Daniels y Spiker (Guzmán de Reyes et al., 2006) en su libro *Perspectivas en la Comunicación Organizacional*, señalan que “no sólo somos criaturas sociales, sino somos criaturas organizacionales”, ya con esto podemos ver la base de la naturaleza comunicacional en las empresas, pues están compuestas de nosotros, de seres humanos.

Los cambios y transformaciones que han surgido, influyen trascendentalmente en la perspectiva comunicacional; tanto así que, como señala Garrido (2004), se han reagrupado las distintas técnicas de comunicación separadas anteriormente, como son el marketing, las relaciones públicas y la publicidad. Es por ello, que ahora se ha puesto mucho énfasis en la *comunicación integrada*, pues se pretende que exista una notable vinculación entre todos los tipos de comunicaciones de la empresa (Garrido, 2004), complementadas con equipos, con el medio y por supuesto, con la tecnología. Las campañas de comunicación, se han centrado en crear una imagen de la empresa en su globalidad y no sólo de los productos que ofrece, pues la comunicación y la imagen institucional generan resultados y recordación a largo plazo, éste es el nuevo enfoque que se ha dado a la comunicación organizacional. La hegemonía y unidad de los mensajes son completamente necesarias para lograr los objetivos deseados que se busca con su emisión.

Su trayectoria, sobre las corrientes más influyentes para este estudio, se puede esquematizar de la siguiente manera:



**Gráfico 5: Línea del tiempo de la comunicación organizacional.** Basado en: Guzmán de Reyes (2006) y Saladrigas (2005).

Dentro de las organizaciones, se encuentra - en la práctica - distintos tipos de acciones comunicativas, como por ejemplo la comunicación habitual o de rutina, que se mantiene con los compañeros, es decir la informal; o la comunicación formal que es la que se aplicará en la misión, visión, valores, y en todas aquellas actividades y procesos relacionados con el giro del negocio y sus actividades complementarias. Estas acciones, a su vez, se transmitirán por distintos medios dependiendo de la importancia, urgencia y el tipo de organización. En base a esto, Guzmán de Reyes (2006) determina cinco objetivos de la comunicación organizacional, que son:

- *Cumplimiento*: Tienen carácter obligatorio y corresponde a órdenes y reglas. Es una comunicación descendente.
- *Identidad*: se refiere a las políticas institucionales, misión y visión.
- *Gestión de operaciones*: son las solicitudes formales entre departamentos o unidades de negocio.
- *Gestión de conocimiento*: es la incorporación de nuevos conocimientos, tiene que ver con la capacitación y entrenamiento.
- *Entretenimiento*: son las acciones de la comunicación descendente que tienen que ver con la integración.

Hay autores como Castro López (2005) que señalan que la Comunicación Organizacional también es publicidad, diseño, identidad corporativa, patrocinio y mecenazgo. Joan Costa dice: “La comunicación es siempre integral e integrada”. (Castro López et al., 2005, p.31). Con lo que se concluye que todos los elementos relacionados a ella deben guardar una estrecha sinergia para lograr una equidad en los mensajes.

#### **1.4.2 Comunicación interna**

La comunicación interna es la acción comunicativa que se produce dentro de la organización, y por ende, regula principalmente las relaciones laborales. Esta comunicación según Guzmán de Reyes (2006) puede ser descendente, ascendente y horizontal.

La *comunicación descendente* es aquella transmitida por los directivos a todos los niveles de sus colaboradores con el fin de organizar y ordenar sus actividades; busca difundir tareas, roles, funciones, políticas y directrices; comunica la cultura organizacional. Generalmente este tipo de comunicación se ve en empresas con una estructura vertical y en muchos casos rígida.

La *comunicación ascendente* se basa en el clima laboral. Sus resultados se ven reflejados en la participación de los colaboradores en las decisiones, propuestas y asuntos de la organización, y por tanto se produce una mejoría en la comunicación interna.

La *comunicación horizontal* sostiene la estructura interna de las organizaciones, está directamente relacionada con la dinámica del día a día de la empresa, ya que es la comunicación que se da entre las distintas áreas, compañeros y colaboradores de manera equitativa, de igual a igual.

#### **1.4.3 Comunicación externa**

La comunicación externa surge de la necesidad de la empresa de comunicarse con los públicos externos como parte fundamental de la función productiva (Guzmán de Reyes et al., 2006), pues toda organización nace con un fin determinado, dado por el giro de negocio, y



las empresas comerciales, buscarán principalmente vender sus productos y servicios, pilar de su sostenibilidad.

Guzmán de Reyes (2006) en su libro *Comunicación Empresarial* divide a la comunicación externa en comercial y pública. La *comunicación comercial* es aquella dirigida a los clientes, proveedores, competencia y medios de comunicación relacionados con la publicidad a difundir; básicamente como su nombre lo indica es la que interviene en las relaciones comerciales de la organización.

En cambio, la *comunicación pública* está dada por la obligatoriedad de las empresas, es decir, es aquella que sirve para difundir reglas y normas a cumplir con el entorno, comunicaciones hacia el gobierno, en el caso de Ecuador a la Superintendencia de Compañías por ejemplo, y demás instituciones reguladoras. También interviene en las relaciones con la comunidad, con los competidores y en general con todos sus *stakeholders* o públicos de interés.

#### **1.4.4 Comunicación intermedia**

La comunicación intermedia es aquella compuesta por comunicación interna y externa. Su función es la relación de identidad de la organización, su finalidad y la responsabilidad social.

La organización define quién es, qué hace, para qué y cómo, es decir la misión y visión; y esto lo comunica tanto a sus públicos internos como externos, es aquí donde interviene la comunicación intermedia; pues la imagen corporativa en términos generales, no sólo debe verse reflejada en el servicio al cliente, sino que todos los miembros de la organización deben sentirse identificados con ella.

La finalidad de la comunicación organizacional, es el logro de la corporatividad, la unidad en la identidad, por lo que es motivada por cuatro causalidades como lo señala Guzmán de Reyes:

- a) Causa eficiente, que responde a la pregunta ¿quién hace qué y para qué?

- b) Causa formal, en la que surgen dos dimensiones, la científica y la ética, para diferenciar lo verdadero y lo falso, así como lo bueno y lo malo
- c) Causa material, es decir el ¿por qué?; y la causa final será el ¿para qué?, la cual debe ser una razón integradora dentro de las organizaciones, donde tanto en lo personal como en lo corporativo, todos los miembros ganen.

Con ello, se puede afirmar que una comunicación para que sea eficaz y sobre todo que pueda cumplir sus objetivos, debe tener una combinación tanto en conocimiento como en la forma en que es impartida, debe ser siempre moral, ética y verdadera para ver los resultados esperados; por ejemplo en el caso de la comunicación organizacional, cuando es efectiva, ayudará al desarrollo personal lo cual se verá reflejado en el desarrollo corporativo.

La comunicación dentro de las organizaciones juega un papel fundamental, ya que está involucrada en todas las áreas de la misma; en la práctica, es el comunicador quien intervendrá de manera activa en lograr un trabajo en equipo adecuado (Guzmán de Reyes et al., 2006), y a la vez, se preocupará de que todos los mensajes que sean emitidos al exterior de la institución, se hagan de manera homogénea y consistente; es por ello que es tan importante contar con una comunicación adecuada.

## **1.5 Plan de Comunicación**

Para un mejor desarrollo, los comunicadores han determinado elaborar planes estratégicos de comunicación organizacional, lo cual constituye desarrollar un proyecto muy concreto, con fines y estrategias perfectamente definidas como señala Patricia Guzmán de Reyes en su libro *Comunicación Empresarial* (2006). Todo ello forma parte de la gestión de la comunicación dentro de una empresa, en donde los datos, la información y la comunicación son elementos fundamentales de la cultura organizacional. El Plan Estratégico de Comunicación requiere de un escenario determinado para su realización, pues dependerá de las condiciones y factores externos, tanto como de los internos, todos ellos conformarán los pilares de dicho plan.

En el plan se establecerán de manera clara los pasos y procedimientos a seguir, así como las distintas herramientas a utilizar, lo cual requerirá de un análisis detallado para determinar

las mejores estrategias y herramientas de acuerdo a la necesidad comunicativa dentro de la organización.

Este proceso pretende establecer la relación directa que existe entre la productividad de la organización y su aporte al desarrollo exterior. Este modelo se basa en hacer una cadena cerrada donde se involucran todos los públicos internos y externos para llegar al nivel deseado de la efectividad de la empresa (Guzmán de Reyes et al., 2006). Aquí la comunicación es el eje central de todo el plan, ya que rige todas las actividades y relaciones, pues a su vez, todas las unidades de negocio se basarán en este único plan.

Lo que los directivos piensen, y la importancia que brinden a la comunicación será determinante para un correcto funcionamiento; esto a su vez será reflejado en sus colaboradores, al igual que la comunicación interna se reflejará al exterior; es por eso que la comunicación no debe ser vista únicamente como un medio de interrelación, sino como algo presente en todas las actividades.

El plan de comunicación siempre debe tomar como base a las personas de la organización (Guzmán de Reyes et al., 2006), pues son los miembros de la organización los que harán uso de esta comunicación para sus relaciones, y para la obtención de sus logros personales y profesionales.

En primer lugar se tendrá bien definida la estrategia, acompañada de un cronograma de trabajo, pues sin ello, no es posible conocer tiempos, logística y recursos, y a partir de entonces se desarrollará el plan. Por tanto, antes de construirlo se debe analizar la misión, visión, objetivos y estrategias, medios, tiempos y recursos a utilizar, y finalmente su implementación.

Un buen plan de comunicación se podrá considerar como eficaz, si los públicos responden de la manera deseada en tanto que nuestro mensaje haya causado un impacto en la medida esperada, es decir con una retroalimentación positiva.

Los pasos para elaborar un Plan de Comunicación se pueden graficar de la siguiente manera:



**Gráfico 6: Pasos de un Plan de Comunicación.** Basado en: Guzmán de Reyes et al. (2006)

### **1.5.1 Los públicos determinan la comunicación**

El público en general se define como aquel grupo formador de la opinión pública (Míguez, 2010), siendo ésta el “sentir o estimación en que coincide la generalidad de las personas acerca de asuntos determinados” (López, 1992:26). En términos específicos para una empresa, es aquel grupo considerado como meta. Toda organización tiene mayor o menor interés en ciertos públicos de acuerdo a su giro de negocio, los cuales estarán a su vez divididos por sus características homogéneas, como por ejemplo: aspectos profesionales, ocupacionales, nivel socio – económico, cultural, religioso, gustos, género o edad (Guzmán de Reyes et al., 2006). Para determinar esta clasificación, las organizaciones habrán de regirse al plan de comunicación inicial, que por supuesto, estará alineado con los objetivos principales de la empresa; éste es el paso primordial para realizar dicha clasificación: definir estrategias, objetivos y metas. Las estrategias nos guiarán en el camino para conseguir los objetivos y metas deseadas.

El público al que dedicará mayor énfasis el momento de la comunicación, por supuesto será el público objetivo, sin embargo, no se deberá descuidar a los clientes actuales y potenciales para no dejar al azar los mensajes a emitir (Kotler & Armstrong, 2003). Definir a los públicos y conocerlos, ayudará a canalizar de manera más adecuada el proceso comunicativo, lo que a su vez desencadenará mejores relaciones y resultados esperados.

En todos los casos, la comunicación directa con cualquier segmento de los públicos es la más asertiva, ya que en la gran mayoría de los casos se podrá obtener una respuesta inmediata y cultivar las relaciones (Kotler & Armstrong, 2003). Este trato directo con los públicos de la empresa, facilitará también adaptar los productos y servicios a sus necesidades.

## 1.6 Comunicación Estratégica

Hoy en día las empresas se han enfocado en hablar mucho más de campañas comunicacionales en lugar de campañas publicitarias, pues aborda de manera más global todos los mensajes, ya que previamente, la publicidad se enfocaba en vender los productos o servicios objeto de la campaña; pero como ya vimos, los clientes evolucionan en sus necesidades y deseos, frente a lo que la empresa debe estar alerta para sobrevivir de la manera que espera; y en esencia, estas campañas comunicacionales buscan incorporar tanto las acciones como los mensajes para lograr una mayor consistencia y esto inconscientemente va generando mayor recordación en los clientes y a la vez, logran una mayor motivación e involucramiento de los trabajadores, tal como señala Garrido en *Comunicación Estratégica* (2004).

De estos cambios, surge la imperiosa necesidad de que las organizaciones estén a la vanguardia con respecto a la información que obtienen de sus clientes, de una manera proactiva y dinámica, ya que mientras mejor se maneja esta información, efecto de una comunicación estratégica adecuada, mejor podrán reaccionar frente a lo que sus clientes deseen, lo cual ya conocen, y así lograr su permanencia en el mercado.

Todas las actividades de la empresa requieren e implican una interacción, es decir, comunicación; apartado manifestado por Garrido (2004). Llevado a la práctica, las empresas obtienen suficiente información de los clientes con lo cual generan actos comunicativos; es decir, la información que se obtiene de ellos, hace construir una comunicación efectiva.

La comunicación juega un papel muy importante dentro de la gestión general corporativa, ya que esta gestión organizacional está basada – en gran parte- en procesos comunicativos, tanto internos como externos, tanto así que constituye el eje central de las organizaciones (Guzmán de Reyes et al., 2006); es por ello que se debe prestar especial atención en ella y buscar que esté acorde a los objetivos estratégicos de la empresa, es decir, que sea efectiva.

Es aquí donde se habla de eficacia comunicativa. La autora Guzmán de Reyes (2006) en su libro *Comunicación Empresarial*, señala que el término eficacia se refiere al cumplimiento de

los objetivos en su totalidad; en el ámbito de la comunicación, no hay excepción, sino que además se refiere a la pertinencia de los mensajes, a su claridad y al impacto, donde los medios también intervendrán. Unido a este concepto, surge el de comunicación efectiva, que es aquella que pretende lograr los objetivos a través del mejor método y el más económico. En un caso puntual, es cuando se logra la comprensión y aceptación del mensaje por parte de los públicos destinatarios.

Por ende, el uso de recursos, herramientas y estrategias adecuadas a cada organización, son los que harán que la gestión de la comunicación sea efectiva, así como contar con una información relevante. Juntas mejorarán la comunicación de la organización, a lo que hace referencia el primer objetivo de esta investigación.

## **1.7 Ventajas de la Comunicación dentro de una organización**

Como se expuso anteriormente, una comunicación efectiva ayuda a reducir o eliminar algunos de los problemas que han surgido por una comunicación mal manejada; pero más allá de eso, presenta diversas ventajas a las organizaciones, mencionadas por autores como Corella & Reséndiz (1998) y (Guzmán de Reyes et al., 2006), que se resumen en las siguientes:

- Una interrelación más amplia entre todos los miembros de la organización.
- Participación activa de los miembros en la toma de decisiones, esto se da puntualmente cuando existe una relación ascendente, y los mismos directivos son quienes captan lo que sus colaboradores dicen.
- Motivación, en tanto que tomando como base a la comunicación, el plan estratégico de la empresa se alinee con el plan personal de cada miembro.
- Productividad, pues al estar todos comunicados y con ideas en común, se puede alcanzar con mayor rapidez y facilidad los objetivos que se persiguen.
- Contribuye al mejoramiento de la imagen corporativa.
- Ayuda a obtener un mayor conocimiento de los públicos de interés, tanto internos como externos, y con ello se pueden lograr estrategias perfectamente direccionadas.
- Construcción de relaciones de amistad, lo cual formará para la gran mayoría de los miembros de una organización, una motivación y apego a la misma.

- Motiva y ayuda a la transmisión de las ideas que están constantemente siendo generadas por el personal; sin embargo, si es que no las pueden dar a conocer, muchas de ellas se quedarán limitadas.

Estas podríamos señalar como las principales – o más evidentes – ventajas de la comunicación dentro de una organización; definitivamente, un pilar fundamental para su óptimo desarrollo.

## CAPITULO II. LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

En este capítulo se analizarán diversas teorías sobre la importancia de que las organizaciones cuenten con una óptima relación con el cliente. Definitivamente, una mejor relación con todos los públicos trae consigo numerosas ventajas, como por ejemplo: la relación con los colaboradores genera un nivel mayor de motivación y mayor comunicación entre ellos y la empresa; relaciones más estrechas con los proveedores, que de seguro entregarán los productos o servicios requeridos en el tiempo solicitado; mejor relación con el cliente, que permitirá conocer sus necesidades. Así mismo, si se analiza la vida personal de los individuos en el manejo de las relaciones, se podrá evidenciar que cuanto más cercanas son, es posible un mayor entendimiento y por ende, disminuir las discusiones.

El afán de este trabajo es demostrar los beneficios de una adecuada comunicación y de la manera en que influye para alcanzar los objetivos estratégicos de las organizaciones.

La palabra relación proviene del latín *relatio onis* que significa acción recíproca de dos o más partes que buscan conexión entre sí; *conexio onis* entonces, se convierte en el objeto de estudio de la comunicación, donde no es suficiente la mera acción comunicativa, sino que obliga a una interacción entre las partes involucradas que comparten su propósito general (Guzmán de Reyes et al., 2006, p. 22).

Se define también a las relaciones como el diálogo afectuoso, significativo y simbólico que se genera entre personas, grupos, públicos u organizaciones, es decir entre cualquier intervector dentro de una sociedad. La expresión máxima de las relaciones es la amistad (Guzmán de Reyes et al., 2006, p. 36), considerando que en ella está el entendimiento en su máxima expresión; y, por supuesto la comunicación funge como base de toda relación, ya que sin ella no sería factible el entendimiento entre las partes, mediante el uso de un lenguaje y códigos en común.



## 2.1 Tipos de relaciones

Las relaciones implican gestionar emociones positivas y negativas, esto es gestionar una relación, afrontarse a todos estos momentos. La relación, también es negociación, pues su objetivo es llegar a un acuerdo y ahí está claro que la comunicación dentro de una relación es muy compleja (Wiemann, 2011), con ello surge la necesidad de buscar la manera adecuada de utilizarla.

### 2.1.1 Relaciones comunicativas

Las relaciones comunicativas se encuentran en la realidad social del ser humano, y son el objeto material de la comunicación. Partiendo de esta premisa, la comunicación como tal, estudia las relaciones comunicativas del hombre dentro de la sociedad en todas sus dimensiones, tanto interna como externamente.

Aquí es donde surgen las siete relaciones comunicativas de las organizaciones que señala Guzmán de Reyes (2006) y que han servido de punto de partida para definir algunas teorías, las cuales son:



Gráfico 7: Relaciones comunicativas de las organizaciones. Basado en: Guzmán de Reyes et al. (2006)

De aquí se derivan las relaciones de la comunicación en las organizaciones, que establece principalmente las relaciones entre la empresa y el estado, con sus colaboradores, con la comunidad, clientes, proveedores, accionistas y con la competencia.

### **2.1.2 Relaciones humanas**

Las relaciones humanas o personales son aquellas destinadas a crear y mantener, entre los individuos, relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de los seres humanos y sus pensamientos, buscando generar sentimientos positivos en la otra persona. Son una forma de negociar con la otra parte involucrada (Wiemann, 2011).

Las relaciones interpersonales se dan en los ámbitos laboral, sentimental: filial de pareja o amigos, y en general con todas las personas. Las relaciones implican gestionar emociones positivas y negativas, enfrentarse a sucesos emocionantes y desagradables.

Significa también negociar las formas de vida e interacción en su conjunto para acomodar nuestras propias necesidades a las necesidades del otro, y para ello es indispensable una adecuada gestión de la comunicación. Las relaciones competentes son aquellas que funcionan para la gente que participa, aquellas que logran satisfacer las necesidades de los involucrados, con lo que surge la necesidad de asociación para conseguir una complementariedad y un sentido de pertenencia que ayude al individuo a sentirse mejor y a cumplir sus metas. (Wiemann, 2011).

### **2.1.3 Relaciones empresariales**

Las relaciones empresariales son aquellas que buscan insertar a cualquier organización o empresa dentro de la sociedad, así como generar vínculos con otras instituciones, provechosos para ambas partes y para el público en general.

Barquero señala que se recurre a las relaciones empresariales cuando se desea llegar a una nueva situación estratégica de la empresa o mantener la alcanzada (Barquero Cabrero J. &

Barquero Cabrero M., 2005), es decir, llegar a un posicionamiento deseado acorde al producto o servicio al que se le da prioridad en ese momento, y de acuerdo a una investigación previa sobre la situación actual.

Por otro lado, las empresas crean relaciones de trabajo, de dinero, de intereses; compran, venden, contratan, negocian, tienen conflictos, información que se maneja dentro y fuera de la empresa (Fernández Collado, 1991), es decir todo lo que vincula a la empresa con otras personas se podría definir como Relaciones Empresariales.

#### **2.1.4 Relación con públicos externos**

Se trata de la relación específica entre la empresa y los clientes, es decir con los públicos externos, más comúnmente definida como Relaciones Públicas.

Es, a su vez, el entendimiento que logra la empresa sobre la opinión que puedan tener sus públicos de interés externos, como son clientes, proveedores, la competencia y demás (Barquero Cabrero & Barquero Cabrero, 2005). Debido a la extensión e importancia de este tipo de relaciones, más adelante se dedica un apartado (2.3) para las relaciones públicas.

En todo tipo de relación, la comunicación es un factor fundamental para su correcto desarrollo. Una comunicación competente ayuda a corregir y mantener las relaciones, y se involucra tanto en los problemas como en los aspectos positivos del día a día de estas relaciones, por ello es sumamente importante conocer el tipo de mensajes comunicativos que se utilizan en cada caso, así como sus resultados, y realizar las correcciones necesarias a tiempo. La comunicación interpersonal es aquella que expresa lo que se siente o espera del otro, es así que los vínculos interpersonales competentes son fruto de una comunicación apropiada y eficaz, como lo señala Wiemann (2011).

En las relaciones existen varias situaciones específicas complejas, que puedan implicar el uso de una comunicación inusual, que podría ser inapropiada; así son los casos de enfado en que se levanta la voz: cumple con el objetivo de ser escuchados, pero la manera en que se lo logró, no se considera como el adecuado; es decir, se considera eficaz cuando cumple nuestro objetivo principal, y será adecuada cuando se lo haga de la mejor manera; y se debe

lograr la combinación de estos dos aspectos para que favorezca a las relaciones interpersonales en lugar de deteriorarlas (Wiemann, 2011).

## **2.2 Relación con el cliente**

La relación con el cliente es la cercanía que puede tener una empresa con sus clientes tanto internos como externos, la cual debe ser estrecha con el fin de lograr una mejor asociación con ellos, mediante una comunicación eficiente y fluida. Esta relación permite a las empresas entender e interpretar las necesidades de sus públicos (Barquero Cabrero & Barquero Cabrero, 2005).

El cliente es el eje fundamental en torno al cual giran los objetivos y acciones de la organización, así como aseguran su crecimiento y solidez. El concepto de cliente ha ido cobrando cada vez más importancia debido a que las empresas se han dado cuenta de ello y de su utilidad en la relación empresa – comunidad.

La relación es la expresión máxima de la comunicación dentro de una organización, por lo que serán directamente proporcionales en cuanto a la efectividad, por ejemplo, a mayor número y mejor calidad de relaciones – mayor la efectividad de la comunicación; pero éstas deben darse en todos los niveles y entre todos los miembros de la empresa, para lograr una estructura comunicativa lo suficientemente sólida (Guzmán de Reyes et al., 2006); por ello se deben realizar acciones comunicativas específicas para la construcción de dichas relaciones, ensamblando los públicos adherentes; es decir, se debe tratar como si fuera una cadena, en la que se debe unir un segmento al otro y así sucesivamente para poder cerrar un círculo; y toda vez que quienes van a interactuar son personas, el plan estratégico de comunicación debe estar basado en ellas.

Anteriormente, las estrategias de juego eran muy diferentes, pues era el proveedor el que decidía quien quería que sea su cliente, cómo lo clasificaba y se basaba más en el producto a vender que en el cliente mismo; pero a partir de los años 90, esta situación cambió y es cuando las empresas empezaron a “cultivar” a sus consumidores, los escuchaban y pretendían atender sus requerimientos específicos (Swift, 2002). Se podría inclusive sugerir que estos cambios se acrecentaron junto con la globalización que acarreó consigo una

mayor competencia de las empresas, ya que es ahí cuando el proveedor deja de elegir qué, cómo, cuánto y a quién vender, sino que el comprador ahora es quien decidirá qué, cuándo y a quién desea hacerlo.

Definitivamente, varios autores, como Swift (2002) en su libro *CRM: cómo mejorar las relaciones con los clientes*, han enfatizado en que una interacción más estrecha genera lealtad por parte del cliente y su retención, lo que dará como resultado mayor ganancia y rentabilidad. Mediante esta relación, la organización podrá conocer detalles sobre sus compradores, y así determinará con mayor rapidez la posibilidad de incrementar sus ventas o de presentar nuevos productos o servicios.

Parte crucial de las relaciones es también la clasificación o determinación de los tipos de clientes, ya que al igual que en la comunicación, ésta será un insumo fundamental para saber la forma en la que se debe manejar la situación con cada grupo específico, así, se sugiere la siguiente clasificación de los consumidores (Swift, 2002):

- *Consumidor*: el cliente de ventas al por menor, generalmente compra el producto o servicio final.
- *Negocio a negocio*: aquel que compra un producto o servicio para a su vez venderlo a otro cliente utilizándolo para mejorar su gama de opciones.
- *Canal, distribuidor, franquiciatario*: adquiere el producto para venderlo como representante.
- *Cliente interno*: persona o unidad de negocio dentro de la misma empresa que requiere sus productos o servicios para sus negocios. Es un cliente potencial con alta rentabilidad.

El saber lo que le gusta, necesita o desea cada grupo, ayudará a la organización a determinar las oportunidades y a generar ventas con altas utilidades; pero también la flexibilidad con la que los clasificará y se relacionará con ellos es determinante, pues las organizaciones no deben ser rígidas, sino más bien adaptarse a los cambios. Y dentro de

esta clasificación también podría influir lo que muchas empresas denominan los “mejores clientes” o clientes *VIP*<sup>3</sup>, es decir aquellos que más consumen en un período determinado de tiempo, pues en ellos también las estrategias a aplicar serán distintas.

El cliente anteriormente fue un número más del montón, pero hoy por hoy, ya no, sino más bien se siente halagado por el trato personalizado, y éste será uno de los factores más importante el momento de la decisión de compra.

Existe una herramienta vastamente conocida para la comprensión de las relaciones clave con partes o clientes del universo de la organización, que es el *householding*<sup>4</sup>, la cual ayuda a detectar oportunidades e incrementar el nivel de satisfacción, con base en la comunicación con los compradores de manera individual o por grupos.

## 2.3 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas pueden ser definidas desde distintas perspectivas, lo que ha llevado a que se generen diversas conceptualizaciones, que voy a señalar a continuación:

### a) *Concepción tradicional:*

Las relaciones públicas se refieren a la actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de comprensión y beneficio mutuo. También, la *International Public Relations Association* señala que esta actividad tiene un carácter permanente y organizado, por la cual una empresa busca obtener y mantener la comprensión y simpatía con quienes sostiene una relación con el fin de alcanzar una cooperación más eficaz acorde a los intereses comunes (Castillo, 2009). Estas definiciones tradicionales son para hablarnos de la funcionalidad de las relaciones públicas.

---

<sup>3</sup> VIP: por sus siglas en inglés Very Important Person, o en español gente muy importante, que en el sentido comercial al que se refiere son los clientes con alto volumen de compras.

<sup>4</sup> Householding: se refiere por su significado en español a lo interno o doméstico. En este sentido a realizar el trabajo de manera interna con clientes existentes.

Barquero afirma que la labor de las Relaciones Públicas hacia los públicos externos es la “persuasión”, pues a la empresa le interesa que la opinión que se forme sobre ella sea la que desea y sobre la que fue su intención comunicar.

*b) Concepción gerencial:*

También conocida como la perspectiva directiva, en la que se concibe como la gestión de las relaciones entre una organización y sus públicos, que se da mediante acciones y comunicaciones (Míguez, 2010), desde aquí surge la importancia de los públicos como elemento fundamental para que se den estas relaciones.

Rex Harlow las definió como la función de la dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación mutuas entre una organización y sus públicos; ayuda a la dirección a mantenerse informada sobre la opinión pública, así como para responder al interés público.

Otro concepto norteamericano: “Cutlip, Center y Broom las definen como el esfuerzo planeado para influir en la opinión por medio de la actuación aceptable y de la comunicación recíproca” (Palencia-Lefler, 2008, p. 29)., y más adelante plantean una síntesis sobre la definición de las relaciones públicas: “la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso (Palencia-Lefler, 2008, p. 29).

Por otro lado, la *Public Relations Society of America* indica que este tipo de relaciones comprenden una serie de contribuciones sociales: ayudan a nuestra sociedad compleja a alcanzar decisiones y funcionar mejor, y contribuye al entendimiento mutuo entre diferentes grupos. También hablan de que los responsables de ellas actúan como mediadores para transformar los objetivos privados en estrategias aceptadas públicamente (Castillo, 2009).

*c) Concepción legal:*

Por su mismo carácter público, estarán reguladas en muchos lugares por las leyes, en tanto que las organizaciones deberán respetar ciertas reglas al momento de comunicar sus ideas, intereses y objetivos a la comunidad. Por ejemplo, Desantes (1986), indica que ellas constituyen un factor de socialización en el desarrollo de los vínculos sociales; si se asocia este concepto con la vida práctica, como ya se mencionó anteriormente, en las relaciones de

las organizaciones hay una parte involucrada con la comunidad y el estado, y se podría decir que esto corresponde a las relaciones públicas, que administradas adecuadamente, ayudarán a un mejor desempeño con el entorno y a su desarrollo total.

*d) Otros conceptos:*

Las relaciones públicas actúan también en la denominada comunicación persuasiva, por lo que gestionan otras disciplinas comunicativas como son la propaganda, la publicidad, o en ciertos casos, la desinformación, aunque no debería ser de esta manera, pero sucede en la practicidad; con las dos primeras están estrechamente relacionadas, pues su objetivo final será el de generar opinión pública (Castillo, 2009).

Dentro de ello, podríamos hablar también de la perspectiva social, la cual surge tras el concepto proporcionado por Rex Hallow, mencionado líneas más arriba, que asevera que las organizaciones deben asumir su responsabilidad hacia la sociedad en la que se desarrollan, no sólo actuando correctamente, sino siendo activas en el desarrollo de esta comunidad (Palencia-Lefler, 2008).

En conclusión, se podría afirmar que todos los autores analizados en este trabajo, coinciden en que la relación con el público externo persigue siempre ser positiva y adecuada para la empresa.

En cuanto a la historia sobre los vocablos, el término “público” viene del latín *publicus*, derivado de *populus* que significa pueblo, y que ha sido utilizado desde sus inicios como adjetivo. Según Price lo público es aquello a lo que se tiene acceso común, y es una de las acepciones más utilizadas en la actualidad. El segundo concepto, lo relaciona con aquello que es de interés general y afecta a todos, tomado esto más en ámbitos administrativos (Míguez, 2010).

Lo público – en todas sus vinculaciones – se contrapone a lo privado o individual, esto tiene su origen desde la época griega donde lo separaban marcadamente. Aguadero (1993) se refiere en cambio a que una actuación se considera pública en tanto que está hecha para el público y se realiza ante él, contrario a lo exclusivo.



A partir del término 'público' surge también el concepto de opinión pública, que como se entiende actualmente, se trata de la idea que tiene un grupo de individuos, o grupos de interés, sobre algo o alguien, y decisivamente, influirá en la imagen de la empresa, pues depende fuertemente de lo que la "gente diga de la empresa" para que otros grupos o individuos que no la conocen, formen una idea anticipada sobre ella, sus productos y servicios.

Por otra parte, las relaciones públicas están influenciadas desde los años 50, por la teoría general de sistemas, en la que las organizaciones son concebidas como sistemas, y deben involucrarse con otros sistemas para sobrevivir; esto será un proceso de dos vías: el público indicará sus necesidades y requisitos, y a su vez, la organización deberá escucharlo con el fin de lograr su satisfacción (Míguez, 2010).

Otro concepto, las define como la dirección y gestión de comunicación entre una organización y sus públicos como manifiestan Grunig y Hunt (en Castillo, 2009); basándonos en esta premisa notamos la importancia de una comunicación adecuada para que las relaciones de la organización fluyan de la manera esperada, y con ello se pretenderá conseguir los objetivos estratégicos.

Lo que definitivamente se aborda, son dos términos que vienen a ser los ejes centrales de las relaciones públicas y que son la organización y sus grupos de interés. Si bien el público objetivo es uno solo para la organización, se puede hablar de públicos, en plural, considerando que se ha hecho una división del grupo en su totalidad, y que se los diferencia a cada uno de ellos de acuerdo a sus características, y sobre todo lo que regirá la relación que se mantiene o desea mantener la organización con ellos.

### **2.3.1 Teoría de las Relaciones Públicas**

La teoría de las relaciones públicas ha estado influenciada por dos corrientes, la de Estados Unidos, estrechamente ligada a la rutina laboral y profesional y enfocada en mejorar las estrategias de las relaciones públicas, con diferentes acciones lograr eficiencia y eficacia de las organizaciones; y la corriente europea con unas relaciones públicas basadas en que el

hombre debe estar sobre las organizaciones, pues ellas deberán satisfacer sus necesidades (Castillo, 2009).

Así surge la primera premisa de Edward Bernays, pionero en la materia, para quien las relaciones públicas son la interacción de un individuo, grupo o unidad, con los públicos de los que depende, por lo que debe cumplir con las siguientes funciones: definir objetivos comunes entre la organización y sus grupos de contacto; asesorar en las relaciones con ellos para que sean satisfactorias; descubrir los vacíos y cosas positivas de esta interacción (citado en Castillo, 2009). Pero Bernays las concibe como una función asesora de la comunicación de una organización, lo que implicaría que no existe una relación directa e interna con la organización, por lo que el relacionista público vendría a ser un consultor.

Scott Cutlip y Allen Center (citado en Castillo, 2009) trataron la teoría de las relaciones públicas desde una perspectiva gerencial, como una actividad de las organizaciones, específicamente una actividad dirigida a la opinión general para influir en el grupo objetivo, de quienes depende su éxito o fracaso. Los autores abordan la función gerencial en virtud de que sólo desde el ámbito directivo consideran que se posee toda una visión y comprensión global de la organización, y las actividades deben ser ejercidas en todo el conjunto organizativo. Así mismo, se basa en la retroalimentación con el fin de buscar satisfacción mutua de las dos partes, siempre basadas en la ética (Castillo, 2009).

Más adelante, Grunig (citado en Míguez, 2010) aborda la materia desde una función directiva, quien habló de algunos puntos negativos como son los canales de comunicación desordenados, la desconfianza de los clientes por experiencias anteriores y el oscurecimiento de ciertos hechos. Sin embargo, entre sus beneficios podemos encontrar que estas relaciones han propiciado una retroalimentación (también conocido como *feedback*) de los públicos a la dirección, al fungir como intermediarias y estar al servicio del interés global de los públicos.

Grunig dice que el papel de las relaciones públicas es el de dirigir la comunicación de las organizaciones, para lo cual planifican y ejecutan la comunicación para la organización de manera global y homogénea, mensajes internos y externos, con lo cual ayudan de manera decisiva a la dirección a transmitir sus ideas y políticas. El autor identificó las siguientes

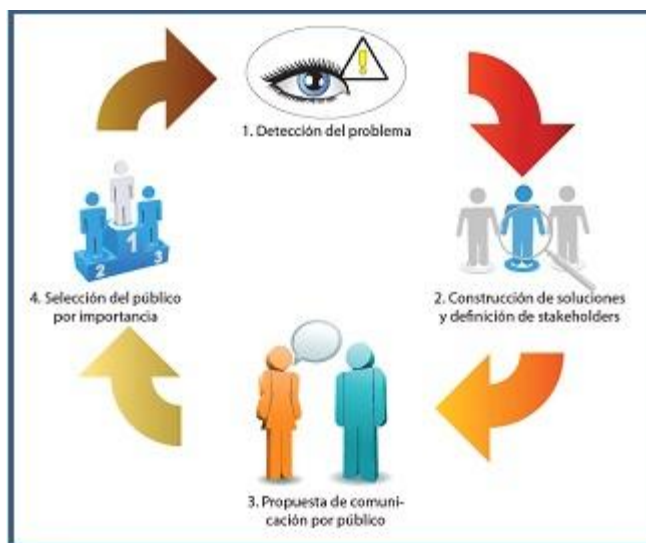
actuaciones de las relaciones públicas: como agentes de prensa para brindar información pública, para influir en las opiniones y actitudes de los públicos, y doble flujo simétrico, en que fungen como mediadores entre la organización y sus públicos.

Xifra (2003) (citado en Míguez, 2010) habla de que la influencia europea en las relaciones públicas, en donde el hombre es el centro, es una teoría muy homogénea, en la que se pone énfasis en la ética; señala que es necesario establecer buenos vínculos entre los miembros de un grupo, basados en confianza. Este concepto se puede extrapolar al ámbito global de las relaciones, pues todas ellas deben estar basadas en esta premisa.

También es importante, en primer lugar, definir e identificar a los receptores, para lo cual será necesario conocerlos individualmente y saber su diferenciación frente al resto; y, en segundo lugar se deberán determinar los grupos, formados por individuos con comportamientos o intereses similares, y que también serán diferentes de los otros grupos. Estos pasos fueron propuestos por Sanz de la Tejada en 1986 (citado en Míguez, 2010) y han sido la base para determinar los públicos hasta el día de hoy. Esta diferenciación, servirá a la organización para establecer los grupos e individuos con quienes le gustaría comunicarse – casi siempre en orden de importancia – es decir definirán el público objetivo (Míguez, 2010).

Míguez (2010) define de la siguiente manera el proceso de desarrollo de las relaciones públicas: *detectar* un problema del entorno es la primera fase, luego en *construir* se formulan posibles soluciones y se establecen los sistemas vinculados a la organización, y con ello, los grupos que influirán con los que deben comunicarse, es decir los *stakeholders*; el tercer paso es definir la elaboración de diferentes propuestas de comunicación para cada público y determinar los objetivos de las relaciones públicas; y como en la gran mayoría de empresas es difícil realizar todas las propuestas, es necesaria la cuarta fase para *seleccionar* los públicos en función de su importancia y elegir el grupo objetivo para un determinado plan de comunicación.

Lo mencionado se puede esquematizar de la siguiente manera:



**Gráfico 8: Proceso de desarrollo de las relaciones públicas.** Basado en: Míguez (2010)

Para tener una comunicación eficaz, como se señaló en el capítulo anterior, en todo tipo de relaciones es indispensable contar con públicos seleccionados y clasificados de manera clara y definida, pues así la organización sabrá cómo reaccionar frente a ellos.

Si se considera a la comunicación como eje central en todas las acciones – internas y externas – que se dan en una organización, las relaciones públicas deben estar situadas en una “posición” donde puedan tener una visión global o total de las actividades, objetivos y fines de la organización; de esta manera, ellas fungirán como asesores en cada una de las estrategias a ejecutar. Distinguir la diferencia en cuanto a su funcionalidad, entre comunicación organizacional y relaciones públicas, es muy importante, pues no siempre las comunicaciones y mensajes emitidos formarán parte de las segundas para ayudar a la formación de la opinión externa (Castillo, 2009).

Así mismo, habrá que mencionar la dicotomía con respecto al marketing, sobre lo cual autores como Desantes (1986) (citado en Castillo, 2009) afirman que las relaciones públicas no son, ni forman parte de esta disciplina, confusiones que muchas veces se dan por la ambigüedad en el uso de términos. Si lo sintetizamos, se podría decir que el marketing

busca vender un producto o servicio, mientras que las relaciones públicas buscan formar una opinión y dar cuentas sobre la organización.

Respecto de la interacción de la organización hacia sus públicos externos, se puede afirmar que su principal objetivo es ganar la confianza de ellos, informar adecuadamente, modificar conductas e influir positivamente para obtener la respuesta deseada (Palencia-Lefler, 2008).

### **2.3.2 Funciones de las Relaciones Públicas**

Palencia-Lefler (2008) habla de las funciones o actividades básicas inherentes a las relaciones públicas, las cuales sintetiza en las siguientes:

- Asesorar a los directivos sobre políticas, relaciones y comunicaciones.
- Investigar a los públicos de la organización para poder planificar estrategias.
- Generar relaciones con los medios de comunicación.
- Difundir mensajes planificados de la organización, dentro de la publicidad.
- Relacionar a la dirección o cabeza de la organización con sus colaboradores y miembros.
- Relacionar a la organización con la comunidad, buscando beneficios mutuos, con los poderes del estado, con inversores y accionistas, con posibles donantes y con todos los grupos de interés.
- Gestionar controversias o situaciones difíciles.
- Combinaciones de actividades conjuntas para vender un producto, servicio o idea.

## **2.4 Construcción de relaciones**

Las relaciones se deben construir de manera conjunta y mutua, pues no se puede establecer una relación de un solo individuo; todas las relaciones implican esfuerzo, y de ambas partes, para lo cual se debe evaluar constantemente los costos y beneficios (Wiemann, 2011).

Siempre se busca un beneficio o recompensa de un vínculo, cualquiera que éste sea, y en el caso de tener una relación más estrecha con el cliente, lo que se pretende será entenderlo

mejor para cumplir sus necesidades y así fidelizarlo a la empresa; pero las relaciones también implican tiempo y dinero, por lo que no siempre se podrán ver los resultados de manera inmediata.

Por el contrario, de las partes involucradas dependerá también el fracaso de las relaciones, no se puede pretender que se manejen por sí solas, si se las deja de lado o a la deriva, casi seguro que llegará el momento de su fin, más temprano que tarde.

El surgimiento del Internet anunció una nueva oportunidad y mecanismo para la construcción de las relaciones, ya sean personales o entre cliente y empresa, ya que en el último caso, los consumidores pueden encontrar la mercadería “en línea” y a través de este medio, las empresas pueden interactuar con ellos. El Internet ha simplificado la comunicación bidireccional, incluso generando compras instantáneas en el momento de haber encontrado lo deseado, lo que significa una satisfacción mayor debido a un tiempo de espera reducido. Además, presenta versatilidad en sus servicios, lo que ayuda a estrechar los lazos, como es brindar asistencia 24 horas, preguntas en línea, información actualizada (stock, precios y otros) o soporte en línea (Dyche, 2002).

## **2.5 Escucha activa para las relaciones**

Muchas veces hemos escuchado hablar sobre la importancia de ser oyentes activos dentro de los procesos comunicativos, lo cual es un factor determinante para lograr una comunicación eficaz; pero lo que no siempre se sabe es que escuchar no sólo es útil para el emisor, sino que también nos ayuda a satisfacer nuestras propias necesidades. Por ejemplo, al escuchar con atención, los demás nos verán con respeto y admiración, y buscarán tener charlas interesantes con nosotros y por ende se dará un mayor grado de estimación a la vez que lograremos que más gente también nos escuche.

Wiemann (2011) nos sugiere tres habilidades comunicativas para mejorar nuestra escucha: repetir, preguntar y parafrasear. La repetición confirma que hemos recibido el mensaje de manera correcta; evidentemente, preguntar aclara cualquier inquietud que podamos tener así como demuestra interés; y parafrasear, da la sensación de conexión, pues casi parece que adivinamos lo que viene a continuación.

La “escucha activa” presume que si las organizaciones escuchan con atención lo que sus clientes desean o esperan, es casi seguro que lograrán obtener una mayor información de ellos y los efectos serán positivos, en tanto que – como ya se mencionó – se puede canalizar mejor el mensaje a enviar, pero más allá de eso, se logrará que los clientes se sientan halagados por la preocupación de la empresa en ellos, por ser atendidos, lo que logrará una empatía que se transformará en fidelización por parte de este cliente, así como buenos comentarios acerca de la empresa y de las personas que lo atienden; en fin, todo se logra a partir de una audición estratégica.

Por el lado contrario, las organizaciones deben también aprender a escuchar las situaciones negativas o críticas que pueden venir de sus públicos. Muchos de los casos de insatisfacción de los clientes se dan por el mal servicio que las empresas prestan, y si ellos se están quejando continuamente, pero no ven ninguna resultado ni tienen ninguna respuesta al respecto, pensarán simplemente que a la institución no le interesa su opinión; y de hecho, éstas son las cosas en las que más énfasis se debería poner, pues le ayudará a mejorar las debilidades y falencias. Parte de toda relación serán las críticas y la comunicación de las insatisfacciones que se presentan, esto es lo que ayudará a resolver los conflictos a tiempo.

### CAPITULO III. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Hasta hace poco, las empresas estaban preocupadas sobre el “qué” más que en el “quién”, en otras palabras, las compañías se centraban en vender la mayor cantidad de productos y servicios que les sea posible sin importar quién los estaba comprando, basando toda su estrategia y estructura en estas ventas. En los años 60 y 70 las estrategias del marketing tradicional fueron muy utilizadas, ante lo cual los empresarios se sentaban a esperar los resultados; pero luego, con la llegada de los “*baby boomers*”<sup>5</sup> la competencia creció enormemente y esto parecía ya no resultar tan fácil, por lo que las empresas debieron buscar nuevos métodos para interactuar con sus clientes para reducir costos y ganar mercado. Las tácticas de reducción de costos fueron aplicadas, pero esto no significaba que la satisfacción de los clientes hubiera incrementado (Dyche, 2002).

Hoy en día, la competencia está a tan solo un “*click*” del ratón de la computadora, lo que ha llevado a que la batalla de las compañías sea cada vez mayor y lleve a pensar en estrategias de ventas más inteligentes. Esto significa pensar, también, en quién está comprando, unido al factor que reflejan los estudios, que cuesta mucho más vender a un nuevo cliente que a uno ya existente, resumido en la frase común “más vale pájaro en mano que cien volando”, motivó a la empresas a maximizar las relaciones con sus clientes, y la mejor manera para lograr lo es conocer quiénes son los mejores clientes y motivarlos para que se queden con la organización, es decir, trabajar en su fidelidad (Dyche, 2002).

Con ello surge la necesidad de contar con herramientas de comunicación más efectivas, como es el caso del Customer Relationship Management, CRM por sus siglas. Dyché (2002) la define como la infraestructura que permite un incremento en el valor del cliente y el manejo correcto del medio para motivar a los clientes rentables a ser leales, volver a comprar.

Como veremos más adelante, el CRM es más que simplemente administrar a los clientes y monitorear sus comportamientos, CRM tiene el potencial de cambiar las relaciones con los consumidores y la empresa, así como incrementar ingresos gracias a nuevas oportunidades.

---

<sup>5</sup> Baby boomers: se denomina así a las personas que nacieron durante el período de explosión de la natalidad o *baby boom*, tras la Segunda Guerra Mundial, entre 1940 y 1960 (Oficina del Censo de EE.UU., 2006).



No existe una sola visión sobre el éxito que ha representado el CRM para distintos negocios, sino una gran cantidad de visiones, que hablan desde entender las necesidades de los clientes, hasta unificar las comunicaciones, pasando por el uso de la tecnología para mejorar la atención al cliente, como indican estudios de Dyché en su libro *The CRM handbook* (2002). Además, el CRM ayuda a las empresas a reconocer a sus clientes, para saber cuáles debe mantener e incluso cuáles son aquellos a los que debe dejar ir y por qué; así como también significa automatizar muchos procesos e intervenir en el análisis y ahorro de tiempo valioso en la determinación de oportunidades.

### **3.1 Definición**

Swift señala que cada empresa deberá definir lo que significa el CRM para ella, así como para la obtención del éxito en el futuro. Para el autor, lo más importante del CRM son las relaciones, básicamente con el cliente; usar incentivos para aumentar las compras y decir “gracias” de distintas maneras es una de las claves de mantener relaciones más estrechas, pero ¿cómo saber si se lo hizo, cuándo, con quiénes?, precisamente es aquí donde el CRM interviene, ya que en un solo lugar conservará esta información y evitará que se pasen por alto tal vez a clientes muy importantes y rentables para la organización; además de que se requiere mantener una comunicación integrada y eficiente, que quede registrada y sea administrada de manera óptima, no una comunicación que sea aislada del resto de actividades comerciales o de mercadeo.

Una definición más amplia del CRM puede incluir todas las actividades que hacen que un cliente ocasional se convierta en un cliente leal, satisfaciendo todas sus necesidades para que vuelva a comprar. Todas las actividades se refiere a todo lo que una empresa realiza, afectando de cualquier modo al cliente (Swift, 2002), no sólo la venta, sino presentación, atención, precio, entre otras.

Pero el CRM no tiene que ver con el precio, ni con el envío masivo de información, sino mas bien, permite generar productos y servicios, particularización y trato personalizado, en fin: satisfacción al cliente.

Por otro lado, el CRM ayuda a utilizar la información antigua para desarrollar nuevas actividades o nuevos productos y servicios para nuestros clientes al conocer de manera más rápida, directa y sencilla sus necesidades, es lo que hoy en día se conoce como *cross-sell* o ventas cruzadas, por ejemplo, si se vende dentífricos, se conoce que a muchos clientes les gustaría tener enjuague bucal adicionalmente, así se puede desarrollar este producto para vender a estos clientes, porque ellos ya confían en la marca.

El CRM es completamente medible, medible, y sirve para elevar el rendimiento de la cadena de valor.

Para algunas compañías, como señala Dyche en su libro sobre CRM (2002), éste no se ha convertido únicamente en un proyecto o herramienta, sino más bien, en una *filosofía de negocio* que afecta a la empresa de manera positiva a largo plazo.

El CRM se compone de tres elementos o herramientas principales que señala Valcárcel (2001): canales de comunicación nuevos con el cliente, como Internet y *Call Centers* y canales tradicionales; software de *front-office*<sup>6</sup> que permite automatizar procesos de venta, servicio y marketing; herramientas de *back-office*<sup>7</sup> como bases de datos y soluciones del flujo de trabajo.

## 3.2 Importancia del CRM

Las empresas durante las dos últimas décadas se han dedicado a reorganizar los procesos para regularlos y evitar costes innecesarios. Seguido de ello, surge un nuevo objetivo, que es el de incrementar los beneficios y oportunidades del negocio, es aquí donde se empiezan a utilizar estrategias como el CRM, entre otras, con el fin de organizar la información. La información ha cobrado gran relevancia, hasta llegar a ser el elemento diferenciador de las empresas, sobre cómo la obtienen, organizan, almacenan y presentan al cliente para que

---

<sup>6</sup> Software de front-office se refiere a las herramientas informáticas en relación directa con el cliente, donde él es el protagonista y gestiona sus requerimientos, puede ser la página web, compras en línea o similar.

<sup>7</sup> Back-office es la parte interna de la empresa donde se realiza la gestión de procesos y la parte en la cual el cliente no necesita tener contacto directo.

sea accesible (Valcárcel, 2001). Aquí es donde el CRM también cobra importancia, ya que es fundamental para estandarizar estos procesos de almacenamiento y posterior utilización.

En el tratamiento de la información está la clave para competir en el nuevo escenario económico. Las estrategias CRM se basan en el “poder” de la información, ya que una vez que la organización tiene la información, se planteará preguntas con las que desarrollará estrategias en base a este contenido. Implantar esta estrategia ayudará también en la visión de futuro, que consiste en anticipar el comportamiento de los clientes para construir el sistema que, junto con la ayuda de la tecnología, se podrá analizar los datos y estadísticas. Esta herramienta y su necesidad de adoptarla seguirá siendo importante en tanto que las empresas continuarán necesitando, y cada vez más, integrar los procesos de ventas y marketing, con los de *back-office* y administrativos. Así como se ha dado el incremento de uso del Internet, así irá aumentando el requerimiento de CRM por parte de las empresas (Valcárcel, 2001).

Entre los factores que han contribuido al crecimiento del CRM, Valcárcel (2001) señala que son: los impulsores de mercado, de clientes, económicos y factores tecnológicos. Entre los impulsores de mercado se pueden mencionar la competitividad, estandarización, bajos costes de cambio que, mediante el CRM, consiguen la diferenciación y fidelización de los clientes. Sobre los impulsores de clientes se da debido a la decadencia del marketing de masas, para pasar al marketing personalizado o denominado “*one to one*”. Sobre los factores económicos, se debe a que los clientes más leales son los más rentables, y cuesta mucho menos retener a un cliente que conseguir uno nuevo; y finalmente, el autor habla de factores tecnológicos, que se refieren en gran medida a las herramientas interactivas de comunicación, como el *Call center*, páginas web y las demás señaladas en el primer capítulo, frente a lo que el CRM se adapta de manera adecuada.

### **3.3 Objetivos del CRM**

Entre los objetivos fundamentales del CRM se puede mencionar el incremento de las oportunidades mejorando la comunicación con el cliente adecuado, proponiendo la oferta adecuada, a través del canal adecuado y en el momento oportuno (Swift, 2002). Es decir,

que las organizaciones se acerquen a sus clientes y a sus unidades de negocio empresariales ampliadas para poder comunicar sus objetivos de manera específica.

Para conocer al cliente adecuado, la organización deberá administrar las relaciones con el cliente a través de sus ciclos dentro de la empresa, así como aprovechar el potencial de un cliente en cuanto a gasto a realizar. La oferta adecuada se refiere a presentar eficientemente la empresa, sus productos y servicios, a los clientes potenciales, y personalizar lo que se le ofrece a cada tipo de cliente (lo que él desea). Los canales adecuados influyen de manera decisiva en las comunicaciones por lo que debe existir una coordinación minuciosa en cada punto de contacto con el cliente para no dejar vacíos pero tampoco saturar de información, también es necesario conocer los canales preferidos por el cliente y utilizarlos hábilmente; esta comunicación debe ser en momentos oportunos y relevantes y ser de distintas maneras, personalizado, en tiempo real o por el marketing tradicional (Swift, 2002).

El CRM no debe ser gestionado únicamente por el área de marketing o comercial de una empresa, sino por todos los miembros de la misma, pues es la herramienta donde todo se fusiona para lograr un objetivo en común. Es así que el CRM comprende la capacidad de una organización para: obtener clientes y conocerlos, mantener comunicación con ellos, garantizar que obtengan lo que desean de la organización en todo sentido, asegurar que obtengan lo que se les prometió, conservar a los clientes (Swift, 2002), ésta es su razón de ser y sus objetivos a cumplir.

Otro de sus objetivos más relevantes será el mayor conocimiento de los clientes, y por ende conseguir una fidelización de los mismos, para ofrecer productos y servicios personalizados que aporten ventajas competitivas (Valcárcel, 2001).

También se habla del enfoque en la obtención de clientes nuevos, la diferencia con el marketing tradicional es que éste busca y muchas veces consigue clientes, pero interactúa con ellos en una sola ocasión, ya que no conoce sus necesidades ni al cliente con mayor detalle, mientras que, gracias al CRM, la organización logra una mayor penetración con el consumidor desde el primer instante, lo que hace que ese cliente nuevo, se vaya convirtiendo en leal; pero a su vez, definirá claramente los clientes que le interesa a la empresa mantener, que son aquellos rentables, y los clientes potenciales a quienes van a

estar dirigidos los esfuerzos, lo que evita un desgaste innecesario al lanzar, como se diría comúnmente, muchos tiros al aire, sin los resultados deseados.

El CRM interviene en la fidelización de los clientes, en el sentido de que la compañía podrá saber quiénes son sus clientes y no sólo dedicarse a vender, y esto reduce los costos de manera significativamente, pues se ha comprobado que conseguir un cliente nuevo cuesta 6 veces más que mantener uno antiguo (Dyche, 2002). La herramienta también influye en reducir la pérdida de clientes, aumentando su satisfacción, así como, usar la tecnología para mejorar el servicio al cliente y permitir un mayor grado de diferenciación del cliente con el fin de brindar una interacción única.

Si bien los responsables de marketing y comunicación deben definir, desarrollar, crear, distribuir y dar servicio a los clientes, para lograrlo deben contar con una información detallada sobre ellos, y es aquí donde el CRM interviene de manera decisiva y dinámica, que según Swift (2002) son:

- a) Incrementar las ventas tanto por incremento a clientes actuales como por ventas cruzadas.
- b) Maximizar la información del cliente (conocimiento a detalle).
- c) Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- d) Mejorar el servicio al cliente.
- e) Manejar procesos optimizados y personalizados.
- f) Mejorar ofertas y reducir costes.
- g) Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa.
- h) Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes.
- i) Aumentar la cuota de gasto de los clientes.
- j) Ayudar en el servicio post-venta.
- k) Aumentar el nivel del servicio.
- l) Responder a los requerimientos de la estrategia de manejo de clientes de la empresa.
- m) Tener una visión integrada y única de los clientes.
- n) Gestionar las relaciones con los clientes de una manera única independientemente del canal que contacto con ellos.

- o) Mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos implicados en las relaciones con los clientes.
- p) Desarrollar el denominado telemarketing.
- q) Sincronizar los datos obtenidos.
- r) Optimizar los esfuerzos de conocimiento del mercado.
- s) Optimizar el tiempo destinado a ventas dentro de la empresa.

En síntesis, lo fundamental del CRM será entonces ayudar a definir cómo las empresas pueden diferenciar su trato con cada cliente acorde a sus preferencias individuales.

### 3.4 Funciones

Algunas de las funciones del CRM señaladas por Swift (2002) y otras por Valcárcel (2001) se pueden resumir en las siguientes:

- a) Administración de la adquisición de clientes: para manejar la libreta de direcciones, crear y actualizar los existentes, administrar los contactos, categorizar de acuerdo a las necesidades a los clientes, entre otros.
- b) Organización de información: creación de base de datos, detección rápida de acciones importantes, segmentación de nuevas oportunidades.
- c) Optimización del ciclo de ventas a través de oportunidades: convertir las ventajas iniciales en oportunidades potenciales o clientes, adaptar la herramienta a la organización, definir los pasos a seguir en el ciclo de ventas, planear las siguientes acciones a realizar, planificar reuniones y llamadas efectivamente y agendarlas, es decir tener un calendario bien organizado.
- d) Administración de correos electrónicos: los cuales se configurarán a la o las direcciones necesarias, se puede recibir o enviar correos e incluso sincronizar con *Smart phones* o teléfonos celulares inteligentes.
- e) Administración de ventas indirectas: re-direccionarlas al canal de distribuidores de ser el caso, o localizar socios estratégicos.
- f) Seguimiento de las comunicaciones de la empresa: sobre la historia de los clientes, las órdenes de ventas, etc.

- g) Manejo de las campañas de marketing: diseño, segmentación, seguimiento y evaluación de las campañas, realización de plantillas de correo electrónico, envío masivo (*e-mail marketing*).
- h) Perfil de los clientes: establecer perfiles del público objetivo (*target*), usar los perfiles efectivamente – es aquí donde se aprende a conocer mejor a los clientes para poder llegar de mejor manera a ellos con productos o servicios.

Estas son algunas de las acciones principales en las que el CRM ayudará a gestionarlas de manera organizada y efectiva dentro de las organizaciones.

### **3.5 Beneficios y ventajas del CRM**

El CRM presenta diversos beneficios que las empresas, a su vez, esperan de la herramienta, como los principales detallados a continuación, que han sido indicados por autores como Swfit (2002) y Valcárcel (2001):

- a) Menor costo en la captación de clientes.
- b) Ganar clientes, sin embargo, no implica necesariamente captar muchos nuevos clientes.
- c) Menor costo de ventas, por tener un mejor conocimiento de los canales y una comunicación más efectiva.
- d) Identificar a los clientes más rentables o el incremento de la rentabilidad por cada uno, lo que significa más ingresos por cliente.
- e) Mayor conocimiento del cliente.
- f) Mayor retención y fidelización de los compradores.
- g) Evaluación de la rentabilidad del cliente, así como de todo su historial comercial.
- h) Adquirir el conocimiento suficiente sobre las necesidades del cliente a través del aprendizaje de su interacción con la empresa.
- i) Incrementar el valor y eficiencia de las campañas de marketing y ventas.
- j) Estrategias de aumento de ventas y ventas cruzadas: *up-selling* y *cross-selling*.
- k) Diferenciación de la competencia y caída de las barreras de entrada.
- l) Mejor gestión de atención al cliente, específicamente con aquellos insatisfechos.
- m) Servicio personalizado.

### 3.6 El CRM en la comunicación y el mercadeo

Las campañas de marketing enfocadas en los productos, están diseñadas para captar la mayor cantidad de gente posible. Las campañas en medios masivos, además de tratar a los clientes como si todos tuvieran las mismas necesidades y deseos, se enfocan en el producto lanzado, mas no en el comprador potencial; esta comunicación masiva incluye llenar las estanterías con este producto y de esta manera alertar a los clientes potenciales. Esto significa que la disponibilidad y decisión de productos que una compañía ofrece a sus consumidores es el determinante principal de este suceso (Dyche, 2002).

En 1960 se introdujo el fenómeno del denominado “mercadeo directo”, el cual involucra una comunicación con gran cantidad de clientes – usualmente a través de correos electrónicos con promociones o anuncios en revistas – e invitándolos a responder a estas promociones, como por ejemplo a través de compra directa por correo electrónico. Basado en el principio del marketing de masas, estas estrategias se enfocan por lo general en vender un bien producido en masa, a la mayor cantidad de consumidores.

Este tipo de mercadeo fue el pionero en un aspecto: monitorear las respuestas de los anuncios, muchas veces, creando diferentes versiones de la campaña para determinados segmentos. Luego se analizan las tasas de respuesta para descartar los mensajes que no funcionaron y redefiniendo la comunicación en base a estos conocimientos. Así empezaron a comprender que los datos sobre los clientes son tan valorables como los del producto. Con ello surge el denominado “*target*” o grupo objetivo, ya que esta información debía ser clasificada, dando como resultado una segmentación de grupos basados en ciertas categorías como edad, genero, y demás información personal (Dyche, 2002).

Gracias a esta segmentación de los consumidores, las empresas pueden tener una comunicación más especializada sobre sus productos, de acuerdo a quién irá dirigida.

En la década de los 90, los autores del libro “*The One to One future*”, Peppers y Rogers (1993) señalaron una premisa que poco a poco se fue convirtiendo en política de muchas empresas, la misma que señalaba que no se debe tratar de vender un solo producto a la mayor cantidad de consumidores como sea posible, sino que se debe vender a un solo



cliente cuantos productos sean posibles, por mucho tiempo y de diferentes líneas, para lo cual se deberá centrar en la construcción de relaciones únicas con cada cliente, la base del uno a uno (Dyche, 2002).

La estrategia “uno a uno” no significa sólo tener una comunicación individual con los clientes, sino también desarrollar productos hechos a la medida y adaptar los mensajes de acuerdo a sus deseos y necesidades.

La diferencia con el mercadeo de masas, radica en que este se enfoca en el consumidor en lugar del producto, y su término es a largo plazo, ya que con este comportamiento de la empresa hacia el cliente se logra la lealtad.

### **3.6.1 Administración de la información para el mercadeo**

En los capítulos anteriores se habló de la importancia de contar con la suficiente información sobre los clientes, sus necesidades y deseos, así como de saber administrar correctamente dichos datos para que puedan ser de gran beneficio en la empresa. Sin embargo, ahora se va a enfocar en la manera idónea de administrar esta información a través de un CRM con el fin de evitar desaciertos, que muchas veces pueden conducir a un fracaso acelerado. Es así que se dio el conocido caso de Coca-Cola Company en 1985 cuando rompiendo cualquier esquema, dejó de lado su fórmula original para lanzar al mercado la *New Coke*, de sabor distinto, lo que causó mucho malestar en los consumidores. Después de tres meses la Coca-Cola de siempre tuvo que volver al mercado, y a pesar de que la compañía quería que la nueva bebida sea la principal, los compradores no la querían y poco a poco fue desapareciendo (Kotler & Armstrong, 2003).

Si analizamos este caso desde el punto de vista de la comunicación e información, es evidente que el error aquí fue el que la empresa no estaba al tanto de lo que sus clientes querían y les llevó a tomar una decisión visceral o unilateral. Sin embargo, el error no fue la falta de una investigación de mercados, pues si realizaron una lo suficientemente exhaustiva sobre su nuevo sabor, lo que omitieron fueron los deseos y sentimientos de los clientes y más tarde supieron que su decisión de compra de Coca-Cola clásica era en gran parte por situaciones emocionales como cultura e historia de la bebida. Por esta razón es que la

información se ha convertido en un “activo estratégico” y herramienta de marketing como lo señalan Kotler y Armstrong (2003).

Pero la importancia de esta información radica en la calidad más que en la cantidad, es decir se requiere mejor información sobre los clientes, por lo que las empresas deben desarrollar sistemas de información de marketing (SIM) eficaces para proporcionar datos correctos, de forma correcta y en el momento correcto. Se entiende por un SIM aquel que consiste en personal, equipo y procedimientos para obtener, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta a quiénes están involucrados en las decisiones de mercadeo; para lo cual recopilarán esta información en bases de datos internas, sistemas de inteligencia de marketing e investigación de mercados (Kotler & Armstrong, 2003).

La información reunida, por lo general, requiere de un análisis superior con el fin de ayudar a los especialistas a tomar mejores decisiones, y para ello se han desarrollado diversas estrategias y herramientas como el caso del CRM para una administración de la relación con los clientes, el cual consiste en un software especial y técnicas de análisis para integrar y aplicar los datos individuales de los clientes que contienen las bases de datos; es decir, integran la información individual de los clientes, proveniente de todas las fuentes para analizarla a fondo y aplicar los resultados en estrechar las relaciones entre la empresas y sus clientes, ya que se basan en un mayor entendimiento de ellos para ofrecerles mejores servicios y productos.

### **3.7 La lealtad de los clientes**

Anteriormente, las empresas pensaban que para lograr su sostenibilidad, debían adquirir constantemente nuevos clientes; pero hoy en día, las estrategias han cambiado, ya que consideran que para seguir creciendo deben basarse en la retención de los clientes, conociendo lo suficiente sus necesidades con el fin primordial de brindar un mejor servicio al cliente (Valcárcel, 2001).

Hoy por hoy se habla del concepto de lealtad del cliente como algo completamente necesario para la empresa. Se considera que el cliente leal, valioso, satisfecho y rentable es generador de ganancias, por lo que es el punto focal de las organizaciones rentables también (Swift,

2002), por esto las empresas hacen un seguimiento incluso después de generada la compra, como parte de la “fidelización” así como cuando ha existido una queja por parte del cliente.

Para lograr esto, las empresas deberán utilizar la información detallada de los clientes y sus patrones históricos de compra, para con ello analizar las nuevas oportunidades de compra. Conocer los deseos de los clientes así como su historial de consumo, brindará muchos más beneficios que antes, y para ello el CRM será una herramienta completamente útil, pues es la que nos facilitará ambos datos para conjugarlos y crear las estrategias. Como señala Swift: “la información transformada en conocimiento es lo que puede determinar el éxito”, y es aquí donde la herramienta juega un papel determinante.

Todavía existen muchas empresas que no se adaptan a la administración de la relación con el cliente (CRM) y se siguen valiendo de la intuición o de lo que creen que podría atraer a un cliente en lugar de averiguarlo con anticipación, lo que hace que su negocio corra peligro por no adaptarse de manera adecuada al mundo cambiante de hoy.

El uso del CRM, o uno a uno, permite descubrir nuevas oportunidades, así como facilita que la organización pueda explorar en mercados desconocidos, para ello en primer lugar deberán aprender a conservar a los clientes redituables - aquellos que genera una utilidad periódica gracias a sus compras - y conseguir que ellos inviertan más en la empresa, y luego sí se podrá dedicar a conseguir nuevos consumidores.

Si bien los precios ayudan en una primera instancia a conseguir o mantener a los clientes, no lo serán a largo plazo, y una de las estrategias que se plantea es el de ventas cruzadas que surgen del conocer los deseos y hábitos de los compradores, lo cual la empresa podrá conocer a través de la administración de la relación con el cliente (Swift, 2002), mediante una gestión organizada de la información; esto ayudará a la lealtad de este cliente así como a una mayor inversión de su parte.

Por otro lado, Dyché (2002) habla de la individualización y trato personalizado a los clientes, estrategia muy valiosa al momento, y que, tratar a los clientes como un solo grupo, es completamente opuesto al CRM. Esto influirá decisivamente en el grupo, pues si un individuo está insatisfecho, varios estudios han señalado, como regla del marketing, que éste dirá a

otros ocho clientes potenciales sobre su experiencia negativa, lo que se conoce como el marketing viral – también podría darse en el sentido contrario en que hable bien del servicio recibido – lo que llevará al éxito o fracaso de una empresa, pues en la opinión de estos grupos de basarán muchos futuros compradores; estamos hablando de una comunicación informal que se da en el día a día y que si nos ponemos a pensar, influye en nuestras propias decisiones. Si se analiza costo – beneficio, se deduce que la inversión en esta herramienta es plenamente aceptable.

### **3.7.1 *Importancia de mantener a los clientes***

En la actualidad se escucha hablar con mayor énfasis sobre la lealtad o fidelización de los clientes: satisfacerlos y retenerlos. Esto se da porque estudios han demostrado que incrementar un cinco por ciento la retención de los clientes puede tener un aumento del beneficio final de hasta un setenta y cinco por ciento (Smith, 2002).

Retener a los clientes sencillamente significa centrarse menos en buscar otros nuevos y más a cuidar a los existentes para que se conviertan en importantes. Por ejemplo, autores como Tom Peters (1980) (citado en Smith, 2002), decía que un cliente debe ser considerado como un activo valioso y una herramienta poderosa para la publicidad de boca en boca (Smith, 2002); es algo de lo que ya mencionamos anteriormente, que esta comunicación puede conducir al éxito o hundir a una empresa. Pero para retener al cliente es más importante enfocarse en lo que necesita y quiere, que en el producto que la empresa quiere vender.

Todo ello conllevará a mantenerse en constante cambio de acuerdo a las necesidades de los clientes, para lo cual la organización debe reconocer y gestionar los cambios previsivamente; así como desarrollar conocimientos para convertir los cambios en oportunidades de crecimiento (Smith, 2002).

Esta fidelización o retención, no sólo beneficia al vendedor, sino también a los clientes por la creación de relaciones con quién les proporciona bienes y servicios, ya que ellos entienden sus necesidades y preferencias. Los consumidores son conscientes del tiempo que les lleva a ellos también buscar una nueva empresa cada vez que requieren hacer una compra; pero cuando ya han “educado” a sus proveedores sienten la confianza de que siempre podrán

contar con un servicio de calidad; incluso muchas veces llegan a un nivel de relación personal, como confidentes o amigos (Smith, 2002).

Además de toda la gestión que se ha analizado para conseguir la lealtad de los clientes, no se debe dejar el tema de los incentivos, los cuáles no necesariamente deberán ser económicos, sino pueden ser de atención, servicio personalizado, rapidez, eficiencia o excelente comunicación, pues una persona motivada será leal con mayor facilidad y seguramente a mayor plazo. Y, como en toda estrategia, se debe realizar de una manera sistémica y organizada, para lo cual es indispensable realizar un plan de fidelización de clientes, en el cual el CRM jugará un papel importantísimo, para que algunos detalles, comunicaciones o acciones a seguir, no pasen por alto.

### **3.8 Implementación del CRM.**

Para una correcta implementación de CRM es necesario contar con el software adecuado, pero más allá de eso, si los usuarios no lo van a aceptar y utilizar de la manera requerida, los esfuerzos e inversiones serán desperdiciados, es por ello que Valcárcel (2001) señala que hay factores intangibles decisivos el momento de implantar el CRM dentro de una organización y la participación de todos los miembros, ante lo que se requiere: compromiso por parte de la alta dirección, participación de los usuarios finales en el diseño, equipo de proyecto con dedicación a tiempo completo, y lógicamente, contar con el presupuesto del proyecto.

Todo cambio provoca incertidumbre, y en muchos de los casos, rechazo en una primera instancia, por esto es fundamental que dentro de una organización que va a implementar esta estrategia, se maneje una comunicación asertiva y dar a conocer la necesidad de tener un CRM, así como involucrar a todos los miembros y dar a conocer los beneficios futuros, de los que todos formarán parte; lo que contribuirá notablemente a reducir el impacto a este cambio.

Igualmente, como en todo proyecto, se encontrarán barreras de entrada, siendo cuatro los inconvenientes más notables: cambios en sus procesos de negocio, presupuesto de inversión elevado, integración de las distintas unidades, inclusión de la información histórica

en el nuevo sistema (Valcárcel, 2001); todos en gran medida superables, siempre y cuando haya el tiempo y la organización necesarios.

Cuando la empresa adopta una estrategia CRM, lo que hace es alejarse de la tendencia “defensiva” del ahorro de costes y adopta una “expansiva” buscando ganar cuota del mercado; la organización se da cuenta de que su valor añadido está en sus habilidades, en hacer lo que mejor sabe y dar a conocer esto a sus clientes. La automatización de los procesos administrativos es parte de la evolución en esta era digital, pero no es lo fundamental, sino sólo un complemento del CRM, ya que lo que se busca es la diferenciación.

Tras la implementación, cuando la retención del cliente se produce, la empresa ya tendrá un rastro de información para analizar la rentabilidad del cliente a través de su ciclo de vida (Valcárcel, 2001).

Una vez implementado el sistema igualmente, se procede a la adopción, ya que será una nueva forma de trabajo, para lo cual en primer lugar se hará una integración de los canales de manera paulatina, de los tradicionales a los más nuevos, y luego poco a poco igual se irá implementando el resto elementos e incluso, de ser el caso, herramientas complementarias para el análisis de la información obtenida (Valcárcel, 2001).

### **3.8.1 Diseñar y planear la estrategia CRM**

Previo a implementar cualquier estrategia es indispensable que los directivos y colaboradores directamente relacionados, en este caso con las ventas y con los clientes, analicen hacia dónde estará enfocada la estrategia, y no confundir el “cómo” con el “qué”, ya que en muchas ocasiones se suele enfocar en cómo hacer la implementación, en lugar de qué es lo que la empresa necesita para hacer un proyecto satisfactorio de esta naturaleza (Lombardo, 2003), de aquí partirá para muchos la definición, dependiendo de quiénes son, qué hacen y qué necesitan de ella, pues según eso le darán su propio enfoque.

Y aquí surge una de las inquietudes más relevantes, lo más difícil en un proyecto, no es la parte tecnológica, sino más bien, planear la parte inicial que precede a la tecnología, ya que

esta planificación suele ser más costosa, en tiempo y dinero, que la misma aplicación como tal, y peor aún, si la estrategia no fue bien diseñada desde un inicio, la herramienta o software tecnológico que se implemente no servirá satisfactoriamente y representará aún más costos (Lombardo, 2003).

Muchas veces las empresas implementan herramientas para solucionar inconvenientes, pero luego parece ser que los resultados no son los esperados, y en efecto esto sucederá si es que los objetivos no han sido correctamente planteados y definidos, los procesos de ventas tampoco han sido una prioridad, o cualquiera de los movimientos relacionados (Lombardo, 2003).

### **3.8.2 Fases de implementación**

Según Valcárcel (2001), se deben seguir algunos lineamientos para una implementación óptima como: toma de requerimientos, gestión y planificación del proyecto, configuración y personalización del sistema, prototipo, prueba de calidad del sistema, final de la implementación, arranque y mantenimiento del mismo.

En primer lugar se realiza la toma de requerimientos, donde se analizan las necesidades referentes al proyecto para definir su alcance; la gestión y planificación es parte del plan para integrar a todo el equipo; configuración y personalización puntual para adaptarse a la empresa; posteriormente se evalúa y prueba un prototipo, o plan piloto para que los usuarios se familiaricen y se pueda corregir cualquier error; aquí se realiza la carga de datos; el prueba de calidad ayudará a evaluar los beneficios que presentará el sistema y aquellos que se deben lograr; la penúltima etapa será la de arranque donde ya se pondrá en práctica el sistema, es decir su implementación como tal.

Es recomendable, como en todos los proyectos, que esta ejecución sea evaluada regularmente así como ir redefiniendo la estrategia si es necesario, para que el mismo se vaya adaptando y modificando de acuerdo a las nuevas necesidades y expectativas, ésta es considerada la fase final: mantenimiento.

Se debe sacar ventaja de la flexibilidad de la herramienta para añadir nuevas funcionalidades si es el caso, de tal manera que vaya creciendo al ritmo de la empresa.

Los problemas que se suelen presentar en el momento de la implementación de un CRM, por los cuales resulta a veces en fracaso, son: la falta de coordinación en los procesos, colaboradores mal motivados o con formación insuficiente, y sobre todo, por actitud o falta de conocimiento real de los beneficios. Derivado de ello sucede que la fuerza de ventas no sigue los nuevos procedimientos, los agentes de *call center* no llenan todos los campos o no lo hacen correctamente, lo que resulta en información incompleta.

Un artículo publicado por Peppers&Rogers Group titulado “*How to turn around your stalled CRM implementation*” (citado en Valcárcel, 2001) señala seis estrategias para una implementación adecuada del programa: replanificar las expectativas, designar un responsable CRM, reevaluar el equipo de proyecto, reforzar el apoyo interno, ejecutar un plan de reconversión para solventar los errores y consolidar la implementación.

### **3.9 El CRM en la gestión empresarial**

Existe un tipo de CRM analítico, el cual, implementado de manera correcta, involucra una gran cantidad de datos en un “cruce” funcional que permite un mejor análisis y con ello provee los resultados que la empresa espera, pues es ahí donde se produce la respuesta del cliente y por tanto se empieza a entenderlo; pero no se debe confundir a la recopilación de datos con CRM, ni a éste con inteligencia de negocios o gestión empresarial.

Por ejemplo, voy a señalar algunas de las diferencias entre los dos últimos, así como las ventajas de utilizar el CRM dentro de la gestión empresarial global, manifestadas por Dyche, (2002):

- a) La gestión empresarial nos da a conocer el nombre y dirección del consumidor; el CRM nos permite saber cuál fue el contacto de entrada más reciente, incluyendo la información anterior; y un CRM analizado, dará a conocer al vendedor sobre los problemas a los que se puede enfrentar antes de encontrarse con el cliente. Esto se



debe a que ya conoce sus necesidades, productos de la competencia, y demás factores.

- b) La inteligencia de negocio muestra a los clientes que visitaron la empresa por lo menos una vez a la semana; el CRM enviará una vez al mes, por los siguientes seis meses, un correo electrónico, a aquellos clientes que no han visitado con esa frecuencia las tiendas, sobre qué novedades desean; y las razones del CRM serán convertir a los visitantes ocasionales en frecuentes.
- c) Usualmente, la gestión empresarial muestra la lista de aquellos clientes que han presentado algún reclamo en los últimos treinta días; mientras que el CRM ayuda a contactar a todos los clientes de “alto valor” que han presentado un reclamo y genera retención a través de la recomendación para cada consumidor, usando las novedades e información del CRM; y en términos generales se enfoca en retener a los clientes rentables.
- d) Las empresas analizan el *top* cinco de los suministros más populares, la competencia, y comparan precios; el CRM identifica los productos más comprados y la manera de hacer pruebas de precios; y el CRM analítico incrementa la satisfacción en la mejora de precios de acuerdo a la comodidad de las compras.
- e) La gestión empresarial determina la lista de los correos electrónicos de quienes abandonaron su carrito de compras en la última visita a la página web; con el CRM se hace un plan para ofrecer incentivos con el fin de que los clientes rentables expliquen sus razones para haber abandonado su compra; y el analítico recompensa a sus clientes rentables y valiosos debido a su comportamiento.

El CRM es la primera y más importante estrategia de negocio; no es sólo una respuesta a la competitividad o la oportunidad eficiente a la demanda masiva de la interacción a través de la web, sino es también considerada una estrategia fundamental para obtener la atención del nivel ejecutivo y presupuestos equitativos (Dyche, 2002).

## **CAPITULO IV. IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM EN WICOMECUADOR CIA. LTDA.**

Como se mencionó en la metodología, en esta disertación se realizó un estudio de caso acorde a la implementación de un sistema CRM en la empresa WICOMECUADOR, que será detallado a lo largo de este capítulo.

### **4.1 La empresa**



#### **4.1.1 Generalidades**

WICOMECUADOR CIA. LTDA. es una empresa familiar, constituida en diciembre del 2006 con el fin de brindar soluciones informáticas a pequeñas y medianas empresas, principalmente buscando que éstas sean flexibles y adaptables para los distintos tipos de negocios.

Su Gerente y socio fundador, Ing. César Chávez Cevallos, cuenta que la motivación para crear WICOMECUADOR, además de sus propios motivos personales, fue la necesidad constante de encontrar ideas y desarrollar la tecnología en nuestro país, ya que es un campo que no ha sido lo suficientemente explotado en sus diversas ramas.

#### **4.1.2 Giro del negocio**

WICOMECUADOR brinda soluciones tecnológicas como son sistemas globales para gestión de procesos (ERP's), seguridad en la web, cámaras de seguridad IP, sistemas de compra en línea, entre otros. Poco a poco, la demanda de algunos clientes, así como la detección de sus necesidades ha hecho que la empresa amplíe y diversifique sus servicios para atender estos requerimientos de la mejor manera.

Es así que hoy en día, la empresa – además de brindar soluciones tecnológicas – brinda servicios de publicidad por Internet, desarrollo de páginas web y asesorías en comunicación basada en tecnología.

#### **4.1.3 Misión**

Somos una empresa creada para solucionar problemas técnicos e informáticos a nivel empresarial y personal, otorgando un trabajo óptimo y eficaz, mediante la actualización de la tecnología<sup>8</sup>.

#### **4.1.4 Visión**

Ser líderes en el mercado de servicios tecnológicos e informáticos, atendiendo las necesidades de nuestros clientes mediante un servicio de alta calidad, contribuyendo al crecimiento y desarrollo tecnológico e informático de las empresas del Ecuador<sup>9</sup>.

#### **4.1.5 Valores**

El valor principal de la empresa es la “justicia”, y de él se derivan los siguientes: honradez, honestidad, respeto y valoración por el otro.

#### **4.1.6 Políticas**

Al igual que en los valores la empresa cuenta con su política principal que es “extraordinariamente rápido y extraordinariamente bien”, de la cual se desprenden a su vez las demás políticas a seguir cómo son:

- a) Entregar a tiempo el trabajo.
- b) Brindar información adecuada y en el momento oportuno.

---

<sup>8</sup> Tomado de [www.wicomecuador.com](http://www.wicomecuador.com) Acceso: 24/01/2013 0h19

<sup>9</sup> Ibid.

- c) Todo debe ser comunicado por escrito.
- d) Política cero papeles, dentro de la empresa.
- e) Ser puntuales.
- f) Realizar el trabajo en el menor tiempo posible, ser eficientes.
- g) Utilizar los recursos de manera adecuada, ser eficaces.

#### **4.1.7 Estructura**

La empresa se encuentra organizada en las siguientes unidades de negocio: gerencia, presidencia, comercial, técnica, administrativa, marketing y comunicación, y contabilidad; las cuales están conformadas por once personas en los diferentes cargos.

Al ser una compañía pequeña, y sobre todo familiar, no se había ocupado de dar la debida importancia a las comunicaciones tanto internas como externas; sin embargo, debido al crecimiento de los dos últimos años, surgió la necesidad de analizar estos factores que permitan tener un mejor control de ello. Por esta razón, se decidió implementar un CRM para demostrar la manera en que la herramienta ayuda dentro del proceso comunicativo y por consiguiente, el beneficio reflejado en las ventas, así como en la lealtad de los clientes.

## **4.2 Delimitación de la implementación: tiempo y área**

El CRM se implementó a partir de abril del 2012 y su análisis fue considerado hasta diciembre del mismo año, es decir un tiempo de evaluación de nueve meses calendario.

El personal de la empresa que utilizó el sistema fue el de la unidad comercial y de mercadeo, ya que son quienes mantienen la comunicación con los clientes de manera directa. Con este grupo se realizó la evaluación posterior y su análisis. Los directivos también utilizaron la herramienta, pero principalmente con fines de control y únicamente para su conocimiento.

El uso y revisión del software fue constante, y al final del período determinado se hizo el análisis exhaustivo y minucioso basado en los objetivos planteados en un inicio, análisis

numérico y estadísticos, para determinar las ventajas así como los errores producidos durante su implementación y desarrollo.

### **4.3 Objetivos previos a la implementación**

Antes de poner en práctica el CRM y con el conocimiento adecuado sobre los fines y metas que se había fijado la organización, se determinaron los siguientes objetivos a lograr con el nuevo sistema:

- a) Captar mayor cantidad de clientes, por lo menos un 50% adicional mensualmente, de manera rápida y organizada.
- b) Definir los clientes potenciales y oportunidades ajustadas al perfil, para cada tipo de servicio que ofrece la empresa.
- c) Identificar los clientes más rentables.
- d) Mantener una comunicación más eficaz sin necesidad de depender de un solo canal.
- e) Generar un mayor retorno o fidelización de los clientes, por lo menos en un 80% del total de ellos.
- f) Evaluar el servicio de atención al cliente constantemente para que sea el adecuado, o mejorar en caso de que sea necesario.
- g) Determinar costos operacionales relacionados a la búsqueda de nuevos clientes.
- h) Conocer el estado financiero de los clientes en particular y de la cartera en general.
- i) Planificar las actividades comerciales para contactar, dar seguimiento, agendar reuniones o llamadas para cada caso.
- j) Administrar adecuadamente, mediante una gestión comercial y relacional con los clientes, la información ingresada en la herramienta.

## 4.4 Fases de desarrollo de la nueva estrategia comunicativa basado en el uso de CRM

Existen algunos pasos a seguir, necesarios para un desarrollo adecuado de la implementación de un CRM como parte de la estrategia comunicativa de una empresa, los cuales son:

**Tabla 1: Fases de desarrollo para un CRM**

<b>FASE 1: Análisis de la situación actual y necesidades</b>
Análisis de la situación actual: comunicación externa, servicio al cliente, gestión de ventas, inconvenientes.
Análisis de herramientas informáticas actuales y aquellas posibles a utilizar.
Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
<b>FASE 2: Definición de la estrategia</b>
Definición de una empresa enfocada en el cliente, con base en una comunicación externa adecuada.
Establecer un modelo de: comunicación y gestión óptima de las relaciones con el cliente.
Proyecto de mejora comunicativa: objetivos, responsables, estrategias.
Definición de la herramienta informática a utilizar.
<b>FASE 3: Uso de la nueva herramienta tecnológica</b>
Análisis de requerimientos técnicos y funcionales de la herramienta a utilizar.
Pruebas de funcionamiento y aplicabilidad.
<b>FASE 4: Comunicación - Acoplamiento</b>
Dar a conocer a todos los colaboradores de la compañía sobre la nueva herramienta a utilizar.
Motivación del personal, orientado a los objetivos propuestos mediante el uso de la nueva herramienta.
<b>FASE 5: Seguimiento</b>
Seguimiento cuantitativo del grado de implantación.
Seguimiento cualitativo del funcionamiento, por parte de los usuarios.
Análisis numérico sobre el cumplimiento de los objetivos planteados.

Previo a implementar el software se realizó un cronograma de acuerdo a las fases requeridas para según ello organizar tiempos y recursos necesarios.

	Semanas												32
	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	31	32
FASE 1	Análisis de la situación actual: comunicación externa, servicio al cliente, gestión de ventas, inconvenientes.												
	Análisis de herramientas informáticas actuales y aquellas posibles a utilizar.												
	Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.												
	Definición de una empresa enfocada en el cliente, con base en una comunicación externa adecuada.												
FASE 2	Establecer modelos de: comunicación, gestión óptima de las relaciones con el cliente, gestión comercial, fidelización del cliente.												
	Proyecto de mejora comunicativa: objetivos, responsables, estrategias.												
	Definición de la herramienta informática a utilizar.												
	Análisis de requerimientos técnicos y funcionales de la herramienta a utilizar.												
FASE 3	Pruebas de funcionamiento y aplicabilidad.												
FASE 4	Dar a conocer a todos los colaboradores de la compañía sobre la nueva herramienta a utilizar.												
	Motivación del personal, orientado a los objetivos propuestos mediante el uso de la nueva herramienta.												
FASE 5	Seguimiento cuantitativo del grado de implantación.												
	Seguimiento cualitativo del funcionamiento, por parte de los usuarios.												
	Análisis numérico sobre el cumplimiento de los objetivos planteados.												

Gráfico 9: Cronograma de desarrollo de la nueva estrategia comunicativa. Elaborado por: Autora

## 4.5 Desarrollo

### 4.5.1 FASE 1. *Diagnóstico de la situación actual de WICOMECUADOR*

En esta primera etapa se realizó una observación sobre los procesos comunicativos que mantiene cada unidad de WICOMECUADOR con sus clientes externos tanto en cantidad, frecuencia, canal, así como en la calidad de los mensajes. Durante dos semanas se evaluó la información para conocer el estado actual de los mismos para con ello conocer en qué parámetros son los que se deberá enfocar principalmente el CRM.

Una vez aplicada esta observación a cada unidad, basada en el formato preestablecido de acuerdo a la información a conocer (ver Anexo 1), se pudo detectar fortalezas y debilidades en la empresa, y se obtuvieron las siguientes conclusiones:

#### 4.5.1.1 *Análisis de la situación actual: comunicación externa, servicio al cliente, gestión de ventas, inconvenientes.*

- La comunicación externa es deficiente, en tanto que no existe un contacto constante con los clientes actuales, o posibles clientes, debido a que no se ha manejado un modelo ni existían parámetros definidos para mantener una comunicación con el cliente de manera continua, y sin saber si era la adecuada.
- No se lleva un registro de la comunicación con el personal externo a la empresa.
- No existe un calendario o planificación de llamadas, sino se realiza de manera aleatoria.
- El equipo comercial no puede saber si existió o no una comunicación previa u oportunidad puntual con algún cliente.
- Con respecto a la gestión de ventas, al manejar una comunicación externa completamente empírica y desorganizada, no se ha logrado captar la cantidad de



clientes esperados para la empresa ni detectar nuevas oportunidades, lo que ha llevado a la empresa a mantener una cartera de clientes bastante limitada durante los últimos dos años, y es una de las razones más importantes por las cuales se ha decidido implementar nuevas herramientas de comunicación para que este movimiento mejore considerablemente.

- Al no mantener un contacto permanente, el servicio al cliente se ve limitado o afectado, en tanto que no se realiza un seguimiento sobre la calidad de los servicios prestados por la empresa o el nivel de satisfacción de los clientes.
- Con todo ello se derivaban problemas como la poca fidelización de los clientes, la detección de mayores oportunidades, la posibilidad de brindar un mejor servicio a los clientes, la falta de gestión adecuada ante un problema o queja presentada por el cliente. Por tanto, se concluye que el servicio al cliente no era una de las prioridades de la empresa, por lo que no se obtienen datos sobre su gestión debido a la falta de registro, más allá de relacionarlo con la pérdida de clientes en muchos casos, y en algunos otros, la ausencia de acercarse más a ellos.

#### *4.5.1.2 Análisis de herramientas informáticas actuales y aquellas posibles a utilizar*

Para este proceso se realizó una encuesta al personal de la empresa WICOMECUADOR (ver Anexo 2) para conocer con mayor detalle el uso de herramientas tecnológicas en sus labores diarias.

Con ello se concluyó que más que herramientas tecnológicas, utilizan programas de computación tales como Excel y Word para llevar los registros sobre contacto de clientes, o grabar sus datos.

Adicionalmente, el Internet, considerado igual como herramienta básica en el desarrollo de las organizaciones, es utilizado por WICOMECUADOR en gran medida, ya que a través del Internet, comparten los archivos y mantienen la información actualizada y con posibilidad de visualizarla en cualquier momento y lugar. También es usada con el fin de enviar correos electrónicos a todo el personal externo e interno de la empresa.

Por los inconvenientes señalados en el apartado anterior, se consideró necesario implementar y utilizar una nueva herramienta tecnológica con el fin de mejorar la comunicación externa, así como llevar un control adecuado de la misma, teniendo procesos comunicativos estandarizados y organizados.

Entre las herramientas a utilizar que se puso en consideración previamente, fueron tomadas en cuenta las siguientes:

El SCM (Supply Chain Management) o Administración de la Cadena de Proveedores. Es la administración de una red o cadena de empresas interconectadas, que intervienen en la provisión de un producto o paquete de servicios requerido por un consumidor final en su cadena de suministros.

Esta herramienta abarca todos los movimientos y almacenamiento de la materia prima, inventario de productos en proceso, y bienes terminados, desde el punto de origen hasta el del consumidor.

También se puede considerar como una herramienta de diseño, planificación, desarrollo y control de todas las actividades de la cadena de suministros para obtener un valor real, con el fin de estar preparados a la demanda.

Por supuesto, ésta puede ser utilizada para servicios, no exclusivamente para bienes, el cual sería el caso de WICOMEQUADOR, y si bien su beneficio principal radica en que ayudaría a obtener el valor real y total sobre la gestión de ventas con un cliente, así como un proceso completamente organizado en el cual todo el equipo de ventas tuviera el conocimiento de las acciones, no se mostró como una herramienta suficiente, pues está más enfocado en el proveedor y “preparación” del servicio, que en el cliente mismo. Si bien, indirectamente, el contar con el abastecimiento o preparación suficiente ayuda a brindar un mejor servicio transferido al cliente, esto no necesariamente irá ligado a una comunicación adecuada con él, razón por la cual este sistema fue descartado.

Por otro lado, se pensó en implementar equipos puntuales para mejorar las comunicaciones, como sería una central telefónica y con ello un equipo de personal dedicado a realizar

llamadas; pero se determinó que esto no tendría los resultados esperados si no está acompañado de la tecnología adecuada para poder registrar la información más relevante.

La página web es una herramienta de comunicación externa, utilizada actualmente por la empresa en cuestión, sin embargo es indispensable contar con una correcta administración de la misma, de tal manera que se pueda hacer interactiva, atractiva y amigable con los usuarios, además de que la información en el formulario sea gestionada adecuadamente.

Finalmente, se analizó el software CRM, comentado ampliamente en el capítulo anterior, y por adaptarse de mejor manera a las necesidades y objetivos mencionados anteriormente, se decidió que ésta sería la herramienta a implementarse para una mejora en la comunicación externa de WICOMEQUADOR.

#### 4.5.1.3 Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa

Tabla 2: Análisis FODA de WICOMECUADOR

Fortalezas		Oportunidades	
F1	El personal es joven y profesional, con constante actualización en los conocimientos de la rama en la que se desenvuelve.	O1	En Ecuador han seguido incursionando distintos tipos de redes sociales, así como aplicaciones digitales en las que WICOMECUADOR podrá incursionar.
F2	Los precios están acorde a la situación económica del país.	O2	La publicidad digital que manejan se encuentra en un gran auge expansivo, así como el manejo de redes sociales.
F3	La atención al cliente es altamente personalizada.	O3	Los servicios que brindan no están completamente explotados en nuestro país.
F4	Brindan asesorías y capacitación de acuerdo a los requerimientos y necesidades específicas de los clientes.	O4	Las empresas cada vez más requieren de servicios tecnológicos, publicitarios y capacitación que ofrece la empresa, lo cual significa una visible oportunidad de crecimiento.
F5	Son innovadores en las soluciones ofrecidas.	O5	En el mercado existen diversas herramientas para mejorar el funcionamiento y organización de la empresa.
F6	Ofrecen garantía en todos los trabajos y equipos por tiempos determinados.		
F7	Adaptabilidad a las necesidades de los clientes.		
Debilidades		Amenazas	
D1	Falta de una adecuada organización de los procesos.	A1	Creciente competencia de empresas que ofrecen los mismos o similares servicios.
D2	Deficiente comunicación externa y gestión de ventas, lo que ha limitado el crecimiento de la empresa como se esperaría.	A2	Competencia desleal que en muchas ocasiones desencadena guerra de precios.
D3	Las funciones del personal no están perfecta y claramente definidas.	A3	Gran diversidad de soluciones tecnológicas y publicitarias existentes en el mercado, de fácil utilización.
		A4	Las empresas con mayor organización de procesos y de personal pueden canalizar sus esfuerzos de mejor manera para generar más ventas.

#### 4.5.2 FASE 2. Definición de la estrategia

##### 4.5.2.1 Definición de una empresa enfocada en el cliente, con base en una comunicación externa adecuada.

Previo a implementar cualquier herramienta de comunicación, se deberá contar con una estrategia plenamente definida, como se habló en el primer capítulo, la cual será la base para desarrollar e implementar lo que vendrá a continuación.

Para esto, se realizó una matriz de síntesis estratégica detallada a continuación:

**Tabla 3: Matriz de síntesis estratégica de WICOMECUADOR**

	FO		FA
F1 O1	Buscar nuevas oportunidades de negocio, incursionando en diversas aplicaciones digitales gracias a la constante actualización de conocimientos tecnológicos del personal de WICOMECUADOR.	F3 F6 A1	La atención al cliente personalizada y brindar soluciones para las necesidades específicas de cada cliente serán las herramientas clave frente a la creciente competencia de empresas que ofrecen los mismos o similares servicios.
F7 O2	Considerando que los servicios que ofrecen se encuentran en gran auge expansivo y que tienen adaptabilidad a las necesidades de los clientes, pueden ganar mayor porcentaje del mercado objetivo	F2 A2	La empresa mantendrá unos precios estables acordes a la situación actual, para no enfrentarse a la competencia desleal que en muchas ocasiones desencadena guerra de precios.
F3 O3	Los medios digitales continúan avanzando, por lo que la empresa podría incursionar cada vez más en ellos, y su estrategia para ser la mejor opción del cliente será la atención personalizada que brinda.	F5 A3	Si bien existe gran diversidad de soluciones tecnológicas y publicitarias en el mercado, la empresa ofrece soluciones innovadoras para sus clientes.

	DO		DA
D2 O4	Su deficiente gestión de ventas ha limitado el crecimiento de la empresa conforme a la demanda que es creciente, por lo que se trabajará en mejorar esta comunicación para los resultados esperados.	D2 A1	La deficiente gestión de ventas y la creciente competencia del sector hará que se implementen nuevas herramientas y estrategias para apalancar esta situación.
D2 O3	La deficiente comunicación externa y gestión de ventas, ha limitado el crecimiento a pesar de que los servicios que brindan no están completamente explotados, por lo que han buscado herramientas como CRM para afrontar esta debilidad.	D1 A4	Al tener una falta de organización adecuada de procesos, y que la competencia saque ventaja de ello, se buscarán herramientas para esto, así como para mejorar la comunicación interna de la empresa.
D3 O5	Al existir herramientas de mayor acceso para mejorar el funcionamiento y organización de la empresa, se puede evitar pérdida de tiempo por no estar definidas todas las funciones.		

Como base en esto, en primer lugar se ha decidido enfocar a la empresa WICOMEQUADOR con una orientación al cliente basada en una comunicación externa adecuada, para lo cual deberá cumplir con las siguientes premisas para el cumplimiento de objetivos:

- Una comunicación externa adecuada y asertiva debe ser una prioridad.
- Tener una comunicación externa unificada, planificada y global.
- Mantener una comunicación continua con los clientes externos.
- La comunicación debe ser clara, verdadera y a tiempo.
- Para la empresa lo primero debe ser la satisfacción del cliente.
- El acercamiento con el cliente debe permitir un conocimiento continuo del mismo, para satisfacer sus necesidades.
- Se deberá conocer lo que el cliente busca y espera de la empresa.

Con estos puntos principales, podemos decir que la organización estará enfocada en su comunicación externa.

#### 4.5.2.2 Establecer un modelo de comunicación y gestión óptima de las relaciones con el cliente.

El modelo de comunicación a utilizar como base se desprende de la premisa de que la verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha sino por dos o más seres o grupos que a través de un proceso de intercambio establecen relaciones entre sí (Kaplún, 1998).

Con esta afirmación coincide el autor Jean Cloutier (citado en Kaplún, 1998), que propuso un nuevo término para los participantes de este proceso: *emirec*, que es la fusión entre emisor y receptor.

Este modelo se vincula de manera adecuada a la herramienta propuesta, CRM, ya que su intención es generar una relación más cercana con los clientes mediante la retroalimentación en todos los procesos comunicativos. Se lo puede esquematizar de la siguiente manera.

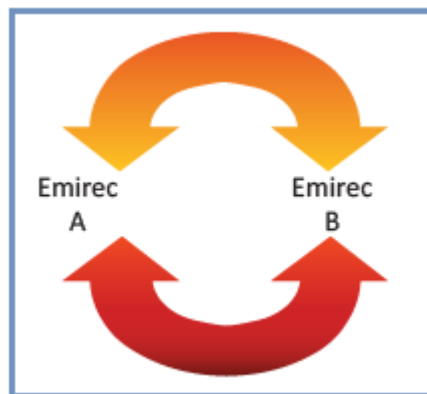


Gráfico 10: Modelo de comunicación según Cloutier. Basado en: Kaplún (1998)

Con esta premisa se establece la estrategia para la comunicación en WICOMECUADOR, la cual no podrá ser unidireccional de ninguna manera. También deberá ser horizontal, ya que todos los colaboradores serán partícipes de los actos comunicativos, y lo harán de manera igualitaria.

#### 4.5.2.3 Proyecto de mejora comunicativa: objetivos, responsables, estrategias

Se determinan las premisas de este proyecto con el fin de mejorar la comunicación externa de WICOMEKUADOR, con los siguientes objetivos:

- Lograr un mayor acercamiento con los clientes.
- Conseguir más oportunidades de clientes potenciales.
- Generar mayor cantidad de ventas.
- Mejorar la atención al cliente.
- Fidelizar a los clientes.

Los responsables de este proyecto serán todos los colaboradores involucrados en la comunicación externa, aquellos de las unidades: comercial, de mercadeo, de comunicación; y por otro lado, los principales responsables de que el proyecto avance y funcione de la manera esperada será los gerentes y directivos, pues serán ellos quienes apoyen de manera decisiva y motiven a todo el personal para que el proyecto funcione.

Las estrategias a seguir serán, como se ha venido mencionando en todo el apartado, las detalladas a continuación:

- Definir el plan de comunicación.
- Difundir y seguir el modelo de comunicación propuesto.
- Definir lo que se desea comunicar y hacerlo conocer claramente a todos los involucrados.
- Obtener la mayor cantidad de información de los clientes, mediante una comunicación acertada.
- Gestionar esta información de la manera más adecuada, para lo cual se utilizará una herramienta tecnológica que ayude en esta organización.
- Gestionar las relaciones con el cliente para que sean óptimas y beneficiosas.

Con todo ello, el proyecto desencadenará resultados positivos para la empresa y se lograrán los objetivos propuestos en él.



Puntualmente, en este apartado, se dará a conocer la herramienta que gestionará la información obtenida de los clientes para que la puedan utilizar en un futuro cercano, adecuadamente.

#### ***4.5.2.4 Definición de la herramienta informática a utilizar***

Previamente se analizaron las distintas opciones de herramientas que pudieran ser utilizadas con el propósito de cumplir los objetivos del proyecto de mejora comunicativa, se decidió el CRM o Administración de Gestión de la Relación con los Clientes, ya que es la que en mayor medida ayudará a mantener una comunicación externa adecuada, así como facilitará la organización de los datos con los clientes.

Esta herramienta ayudará a cumplir los cinco objetivos del proyecto señalados anteriormente, ya que gracias a ella se canalizará toda la información de los clientes, así como se podrá detectar mayores oportunidades de clientes nuevos o de ventas cruzadas y principalmente facilitará mantener una comunicación externa uniforme y adecuada.

### ***4.5.3 Fase 3: Uso de la nueva herramienta tecnológica***

#### ***4.5.3.1 Análisis de requerimientos técnicos y funcionales de la herramienta a utilizar***

Una vez definida la herramienta tecnológica que se utilizará en WICOMECUADOR con el fin de mejorar la comunicación externa, se determinó que la misma debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser amigable para el uso de los usuarios.
- Organizar adecuadamente la información de los clientes.
- Posibilitar el acceso a la información de los clientes de manera actualizada y en tiempo real.
- Permitir el acceso desde cualquier equipo.

- Facilitar la segmentación de los clientes de acuerdo a las categorías establecidas por la empresa como son: cantidad de facturación, de servicios o productos, tipo de servicio.
- Ayudar a planificar las comunicaciones como son: llamadas, correos electrónicos o reuniones.
- Conocer el nivel de seguimiento de las oportunidades.
- Facilitar a detectar nuevas ventas cruzadas.
- Organizar de manera adecuada a clientes potenciales.
- Guardar un historial de comunicación con cada cliente real o potencial.

#### *4.5.3.2 Pruebas de funcionamiento y aplicabilidad*

En esta etapa, una vez realizado el software de acuerdo a los requerimientos de la empresa, se realizó las pruebas de funcionamiento para saber que el mismo esté ejecutando de manera correcta todas las funciones, así como que vaya a cumplir los objetivos definidos en el proyecto.

A su vez, se determinó la aplicabilidad in situ del sistema, para posteriormente planificar la capacitación al personal.

#### **4.5.4 Fase 4: Comunicación y acoplamiento**

##### *4.5.4.1 Dar a conocer a todos los colaboradores de la compañía sobre la nueva herramienta a utilizar*

Siguiendo el cronograma, una vez que la funcionalidad del software haya sido probada, se dará conocer a todos los colaboradores de la empresa, y de manera especial a aquellos que estarán involucrados directamente en el registro y uso de la información a ser gestionada por el sistema. De este modo, se pretende evitar la desinformación sobre el software, para que pueda ser utilizado de manera correcta y no se genere información incompleta.

Para ello se realizarán dos procesos, el primero que corresponde a una comunicación general y total para todos los colaboradores de la empresa, mientras que en una segunda reunión, se hará la presentación incluyendo objetivos específicos, de manera departamental, es decir por cada unidad de negocio.

#### *4.5.4.2 Motivación del personal, orientado a los objetivos propuestos mediante el uso de la nueva herramienta*

Dada a conocer la herramienta, se comunicarán amplia y claramente los objetivos del proyecto; así como se motivará al personal sobre el uso correcto del sistema para facilitar una gestión correcta de la información sobre los clientes.

Es importante mencionar que para el personal del área comercial y de comunicación, éste software será de gran ayuda para canalizar las relaciones con los clientes y obtener mejores resultados, y esto lo deben saber y experimentar para que se den cuenta de los beneficios por sí mismos.

La motivación al personal se puede manejar de distintas maneras, por ejemplo, económico, de ascensos, oportunidades o tiempo de descanso; pero es importante que obtengan réditos por su esfuerzo y apertura al nuevo sistema para que todo el equipo lo utilice de la mejor manera.

#### **4.5.5 Fase 5: Seguimiento**

##### *4.5.5.1 Seguimiento cuantitativo del grado de implantación.*

En esta etapa, se hará una evaluación sobre el porcentaje de personal que ya se encuentra utilizando el sistema, una vez que haya sido implementado. Los tiempos se regirán al cronograma para saber cuál será el idóneo para iniciar con este análisis. Así mismo, se destinará el tiempo suficiente para haberlo implementarlo en un 100%.

De la misma manera, se dispondrán políticas en el caso de que el porcentaje de implementación y utilización del software por parte de los usuarios sea menor a cincuenta o esté tardando más del tiempo previsto.

#### *4.5.5.2 Seguimiento cualitativo del funcionamiento, por parte de los usuarios*

Al igual que en la etapa anterior, se evaluará cualitativamente el incremento de uso por parte de los usuarios, es decir, si lo están utilizando de manera correcta, si es que la aplicación está siendo usada en su totalidad. También en este seguimiento, se incluirá la percepción por parte de los usuarios, analizando cómo beneficia el software en cada una de sus tareas y qué tan sencillo o difícil ha resultado adaptarse a él.

Dentro de este análisis se parametrizará una evaluación general para todos los colaboradores, y se particularizará para cada unidad de negocio lo que sea más relevante para cada uno de ellos.

En este punto, será lo suficientemente importante saber si los usuarios están encaminados con los objetivos propuestos y si los están cumpliendo, así como si los tienen claramente definidos.

#### *4.5.5.3 Análisis numérico sobre el cumplimiento de los objetivos planteados*

Con los datos obtenidos en el proceso anterior, se podrá realizar un análisis estadístico sobre los porcentajes de cumplimiento de los objetivos de este proyecto, tanto de manera individual como colectiva. Si bien los objetivos iniciales fueron generales, es importante transferirlos a cada unidad de negocio, así como a cada cargo y sobre ello realizar una evaluación minuciosa, pues el cumplimiento de metas particulares llevará a la consecución de las globales.

Este análisis nos ayudará a observar qué tan lejos o cerca, por decirlo figuradamente, estamos de alcanzar los objetivos, y poder corregir cualquier situación a tiempo.

## 4.6 Aplicación

A partir de abril del 2012, y por un período de nueve meses, se implementó el sistema CRM en la empresa WICOMECUADOR, con el fin de detectar mayor cantidad de oportunidades y generar ventas cruzadas de acuerdo a las necesidades de los clientes, es decir para cumplir con los objetivos planteados para el proyecto de mejora comunicativa en la empresa.

Para la implementación del software, se siguió el cronograma establecido y señalado anteriormente, con énfasis en la capacitación del personal para un correcto uso y funcionamiento, ya que de esta manera se puede incluir todos los datos necesarios tanto de las oportunidades como de los clientes.

En la aplicación como tal, se determinaron los datos primordiales a ingresar de los clientes u oportunidades y proveedores cómo son:

- Nombre y apellido o razón social.
- Número de identificación.
- Dirección y teléfono de contacto.
- Persona de contacto.
- Correo electrónico.
- Clasificación si es empresa/ persona de productos o servicios.
- Categoría de la empresa/persona por su giro de negocio, por ejemplo: alimentación, salud, entretenimiento, belleza, consumo masivo, entre otras.
- Plazo de crédito, si lo hubiere.

El procedimiento a seguir fue el siguiente:

- Al detectar un posible cliente, se registran sus datos en "oportunidades".
- Se genera la respectiva comunicación por parte de WICOMECUADOR para lograr un acercamiento y dar a conocer los servicios.
- Todo el historial de comunicación, ya sea llamadas, correos electrónicos u otros mensajes, se registran en el apartado respectivo.

- Así mismo, se incluyen las próximas comunicaciones en caso de haberlas, como por ejemplo, se puede programar una llamada o reunión.
- En el caso de que la venta se efectúe, de igual manera queda registrada en el cliente para poder utilizar más tarde todos los datos.
- En caso de existir reclamos o sugerencias también se deben introducir en el historial del cliente.

Periódicamente se deberán evaluar los datos para actuar de manera oportuna frente a las oportunidades que se presenten.

Sobre las ventas:

- Una vez ingresados los datos, se determina la categoría a la que pertenece el ingreso, considerando que se trata de una “iniciativa” cuando se ha detectado algún cliente potencial, se trata del primer paso; ésta se puede convertir en “oportunidad” cuando se ha generado un acercamiento y el cliente ha demostrado interés; finalmente se transforma en cliente cuando se produce la compra.
- En el caso de los clientes, se puede analizar sus compras y su categoría, con el fin de detectar posibles ventas cruzadas, conforme a su giro de negocio y a lo que WICOMECUADOR pueda ofrecer.
- En las oportunidades es factible ingresar el porcentaje de probabilidad de compra, de acuerdo al interés, con lo que se puede enfocar tanto la cantidad como la calidad de comunicación en aquellos clientes potenciales que muestren mayor interés.
- Los pasos siguientes de la oportunidad son: convertir a presupuesto en el caso de que se requiera la elaboración de una propuesta, o convertir en “ganado” si es que la oportunidad ha aceptado la compra, y automáticamente se convertirá en cliente.

Este proceso ordenado sobre la gestión de ventas presenta dos ventajas principales: la primera es que no se descuida el seguimiento que se debe realizar con cada oportunidad para ganarla, lo cual suele representar un problema por falta de comunicación; y la segunda

es que todo el equipo comercial puede estar al tanto de los movimientos con cada cliente, y en el caso de que faltare el asesor, otro podría continuar con el proceso con el cliente.

## 4.7 Resultados obtenidos en WICOMECUADOR

Sobre los objetivos planteados, la implementación de un nuevo sistema y tras el análisis de 9 meses (de abril a diciembre), se obtuvieron los siguientes resultados:

- a) Tener claramente definidos los clientes potenciales u oportunidades: objetivo cumplido al 100%, ya que en la actualidad se puede saber los datos en tiempo real, los cuáles son:
- Existen 177 iniciativas creadas
  - De las cuales 174 se han convertido en oportunidades y están plenamente identificadas y clasificadas por categoría.
  - Se puede señalar que los clientes “altamente” potenciales, en base a la probabilidad de compra (más del 50%) son 44 oportunidades.

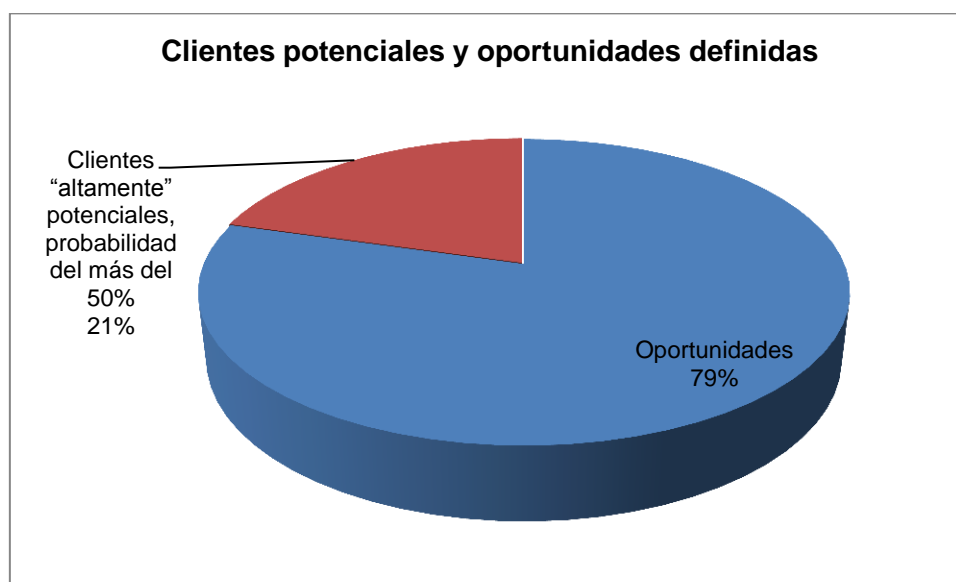


Gráfico 11: Cientes potenciales y oportunidades definidas. Elaborado por: Autora

- b) Captar mayor cantidad de clientes de una manera rápida y organizada: cumplido al 100%, pues gracias al CRM se tiene esta información al día y clasificada, además de que ha ayudado a la empresa a captar nuevos con menos costos.

Esto se puede confirmar con la cantidad de oportunidades ganadas, es decir aquellas convertidas a clientes, que alcanzan un número de 34, considerando que previamente manejaban un promedio de 3 clientes mensuales y un retorno de ellos bajo.

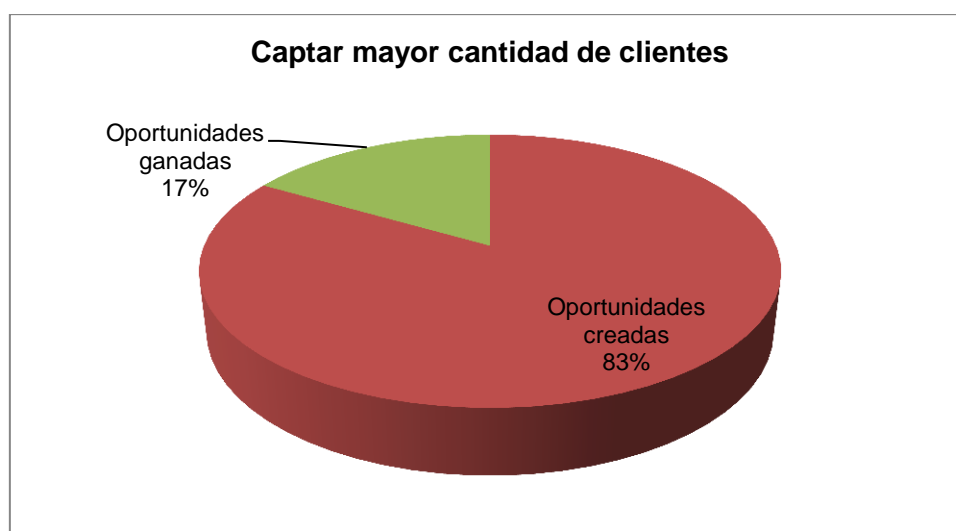
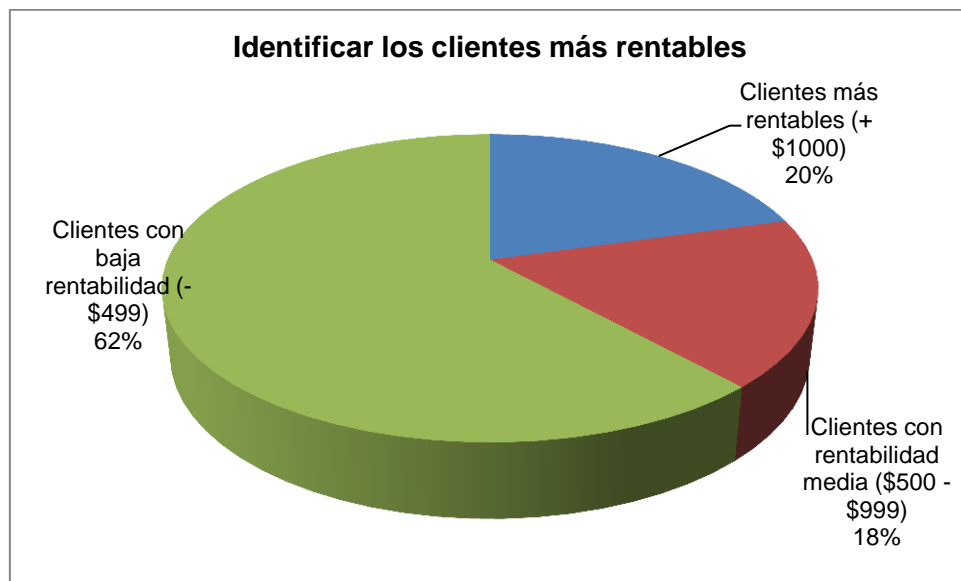


Gráfico 12: Captar mayor cantidad de clientes. Elaborado por: Autora

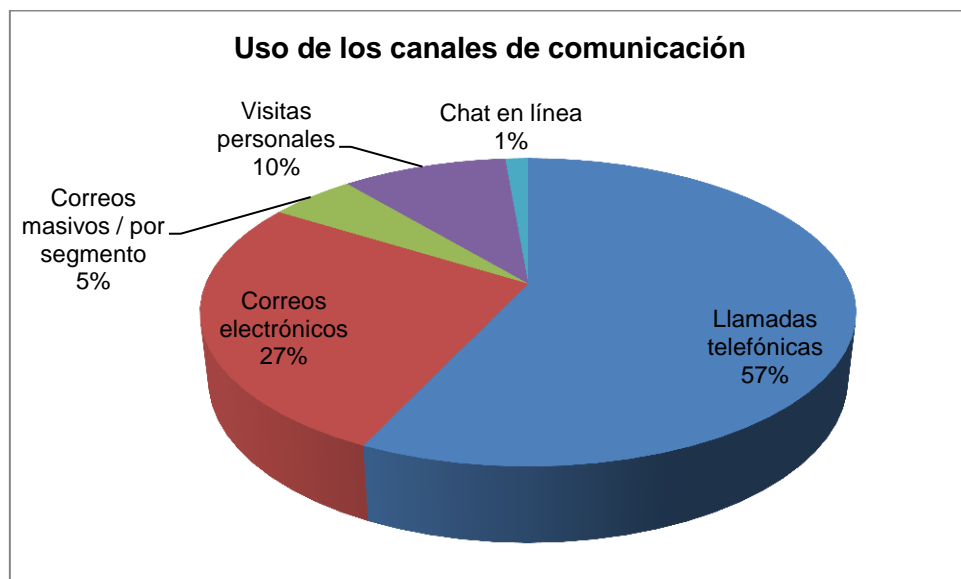
- c) Identificar los clientes más rentables: se ha podido identificar que los clientes más rentables son siete, seguidos de clientes intermedios en un número de 6.





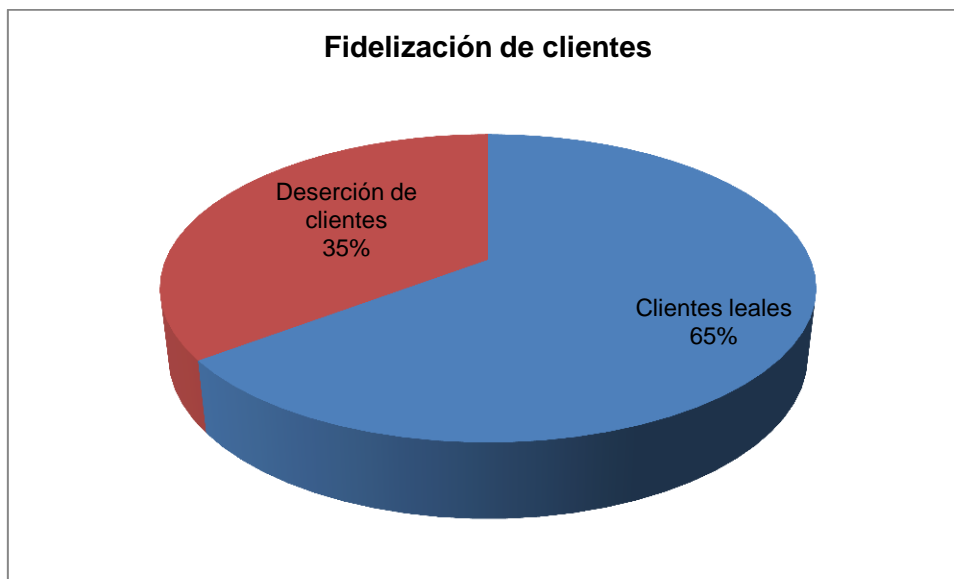
**Gráfico 13: Identificar los clientes más rentables.** Elaborado por: Autora

- d) No depender de un solo canal de comunicación: cumplido en su totalidad, hoy en día la empresa maneja comunicaciones a través de correos electrónicos, llamadas o chats, y gracias al historial de comunicación que se guarda, se ha podido determinar cuál es la más adecuada para cada caso.



**Gráfico 14: Canales de comunicación.** Elaborado por: Autora

- e) Fidelizar a los clientes: 100%, ya que en la gran mayoría han permanecido como clientes de la empresa a lo largo del tiempo. Con el historial y datos registrados y analizados, se puede dar el seguimiento necesario ya sea sobre la calidad de servicio, reclamaciones o requerimientos puntuales.



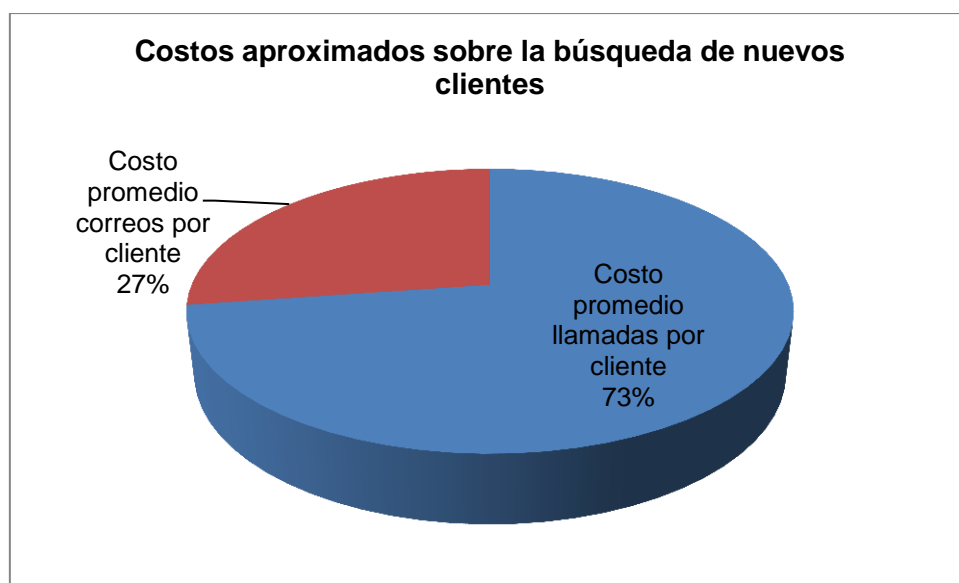
**Gráfico 15: Fidelización de clientes.** Elaborado por: Autora

- f) Mantener un servicio de atención al cliente adecuado: 100%, junto al objetivo anterior está este resultado óptimo, ya que se registra el reclamo en cada cliente y se puede brindar la atención y solución inmediata.



**Gráfico 16: Atención al cliente.** Elaborado por: Autora

- g) Determinar costos más aproximados sobre la búsqueda de nuevos clientes: se cumplió este objetivo pero no en un 100%, aunque si se ha logrado determinar los costos más cercanos a la realidad, ya que al dar un costo por minuto de llamada por ejemplo, y con el historial, se evalúa esto en su totalidad; además del costo del personal comercial, y el tiempo empleado.



**Gráfico 17: Costos de búsqueda de nuevos clientes.** Elaborado por: Autora

- h) Conocimiento de los clientes en particular y de la cartera en general: cumplido en el 100%, se conoce al día el estado del cliente y cuál es el valor que adeuda cada uno.

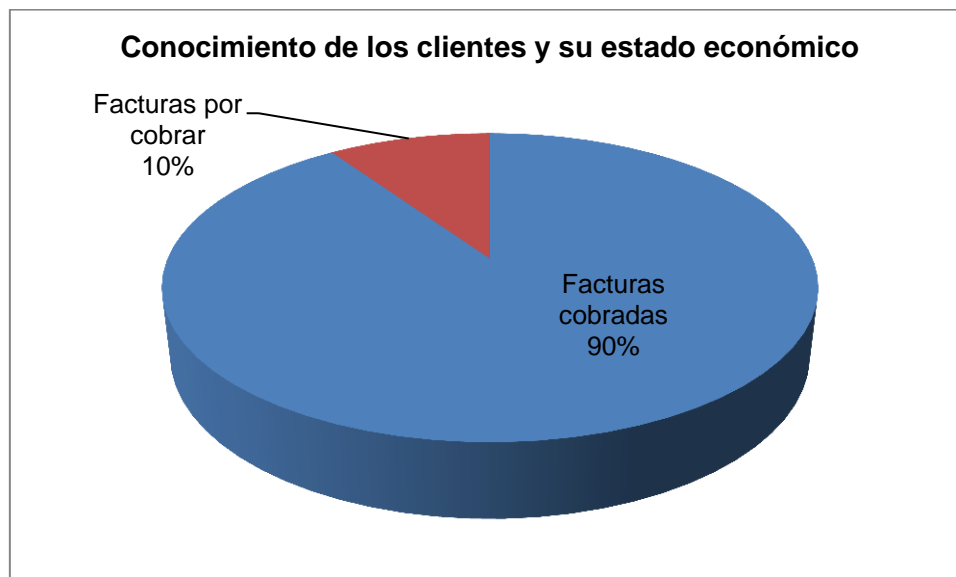
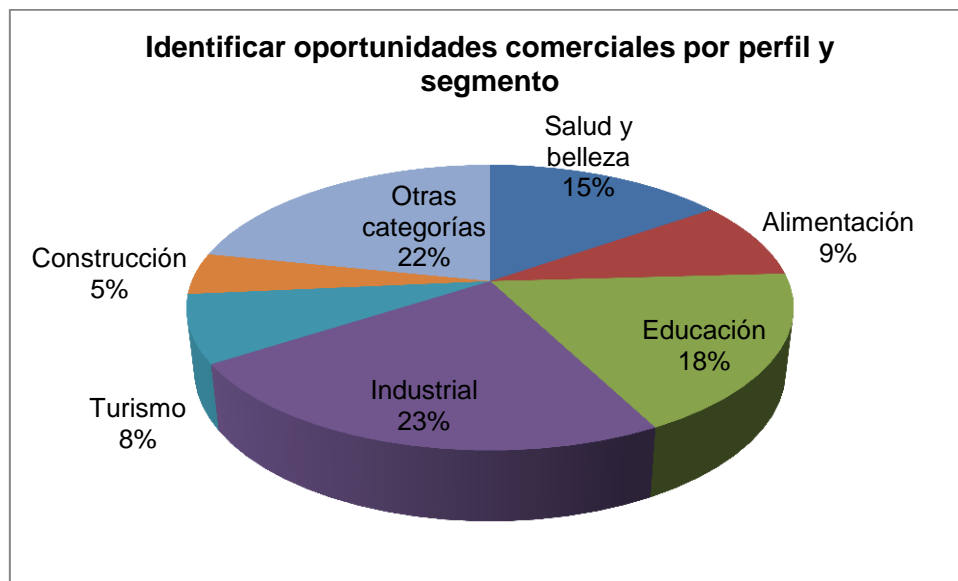


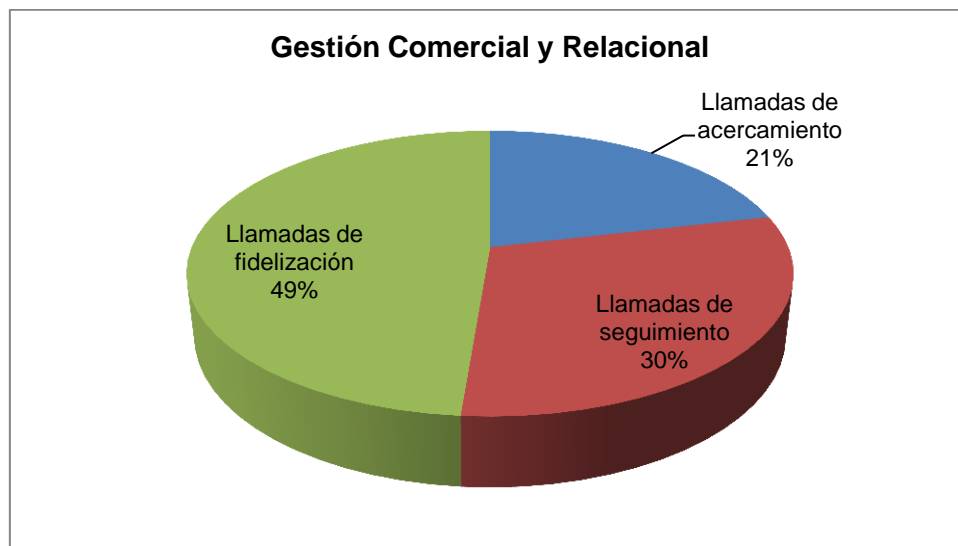
Gráfico 18: Conocimiento de los clientes y estado económico. Elaborado por: Autora

- i) Identificar oportunidades comerciales ajustadas al perfil y determinar campañas por segmentos: la identificación se cumplió en un 100% a pesar de que la aplicación no se ha podido ejecutar de manera total debido a la cantidad de clientes y campañas que maneja la empresa por su tamaño; sin embargo, para envío de mensajes masivos esto ha ayudado de manera decisiva.



**Gráfico 19: Oportunidades por perfil y segmento.** Elaborado por: Autora

- j) Planificar actividad: 100%, ya que en cada cliente se ha podido planificar la llamada, reunión u otra actividad para evitar olvidos, cruces o pérdidas de tiempo; esto a su vez ha permitido planificar la agenda del equipo comercial para lograr mayor cantidad de comunicaciones al día.
- k) Gestión comercial y relacional. La introducción de los resultados permite una posterior información rápida de lo sucedido, cumplido a cabalidad, la información se tiene actualizada en tiempo real. Cabe señalar que esto depende completamente de los usuarios del CRM, ya que si ellos no ingresan los datos correctamente y en el tiempo adecuado, no se podrá acceder a ellos.



**Gráfico 20: Gestión comercial y relacional.** Elaborado por: Autora

- l) Seguimiento individual de los resultados y la actividad realizada: cumplido al 100%, pues es factible conocer el movimiento a detalle de cada colaborador del equipo comercial y saber quién se puede considerar como mayormente productivo.
- m) Acortar el ciclo de ventas: cumplido satisfactoriamente, ya que se conoce las etapas en que se encuentra cada oportunidad y con ello se puede cerrar la venta más rápidamente.

#### **4.8 Conclusiones de la implementación del CRM en WICOMECUADOR**

- Como se puede haber notado con los resultados, la principal conclusión es que el CRM ayuda de manera decisiva en la organización de datos dentro de la empresa.
- La comunicación es indispensable para un desarrollo óptimo y organizado de la empresa.
- Las relaciones y consecuente fidelización de los clientes constituyen uno de los pilares más importantes para el crecimiento de la empresa.

- Una comunicación eficiente ayuda a incrementar las ventas en la empresa.
- Una comunicación eficiente es beneficiosa para mejorar los procesos dentro de la organización, y sobre todo para evitar que varias personas realicen lo mismo.

En términos generales, se puede concluir que el CRM ayuda a mejorar la comunicación organizacional es positiva, pues en todos los ámbitos ha resultado de esta manera.

## CONCLUSIONES

1. La herramienta propuesta, CRM, muestra múltiples ventajas para la mejora de la comunicación externa como son:
  - a) Organización de la información: se pueden almacenar los datos generales, histórico de compras, categoría del cliente, entre otros, lo cual ayuda a acceder a la información necesaria de manera rápida y sencilla.
  - b) Creación de una adecuada base de datos, beneficioso para identificar iniciativas, oportunidades de los clientes y por ende para el seguimiento respectivo, así como para almacenar la información sin riesgo de pérdida.
  - c) Contar con un registro de comunicaciones, actualizado y ordenado cronológicamente de cada cliente que permite conocer el estado actual de cada uno, en cuanto a etapa de ventas (iniciativa, oportunidad o cliente), requerimiento de productos o servicios, tiempos de respuesta, y así satisfacer de manera efectiva a sus necesidades.
  - d) Reducir costos en la captación de clientes, ya que no se pierde tiempo en encontrar la información, en crear herramientas para almacenarla o en regresar a oportunidades con una respuesta negativa.
  - e) Permite categorizar a los clientes, ya sea de acuerdo a su tamaño o a su volumen de compras, con el fin de brindar un trato personalizado; así como definir aquellos redituables y más rentables que evidentemente merecerán un trato especial.
  - f) Obtener mayor acercamiento con los clientes para conocer sus necesidades, problemas, proyectos y requerimientos para satisfacerlos; por tanto, generar mayores y mejores relaciones públicas para la empresa.
2. El CRM no genera costos elevados; sin embargo, al ser su implementación un proceso complejo que demanda tiempo y esfuerzo, esto representa costos indirectos



altos, que se verán plenamente equilibrados con el aumento de las ventas, pues los asesores comerciales podrán dedicar mayor tiempo al contacto directo con los clientes.


3. El CRM al ser una herramienta en línea permite contar con la información actualizada en todo momento, lo cual evidentemente facilita la definición o cambios en la estrategia comunicativa, de ventas y de mercadeo.
4. Al definir claramente los grupos de interés para la organización y tener su información a través del CRM, es posible contar con un histórico de ventas al día, lo que ayuda a manejar las provisiones de manera adecuada y oportuna, ya se de stock de productos, de cantidad de personal, de suministros u otras.
5. La herramienta, y una mejor comunicación, mejora la relación individual con el cliente, relación uno a uno y trato personalizada, que más tarde se reflejará en la fidelización del mismo, como se muestra en el gráfico No. 5, con un alto porcentaje de lealtad. A su vez, esto permitirá adaptar los productos y servicios, y sobre todo brindar un soporte acorde a las necesidades puntuales de cada cliente.

## RECOMENDACIONES

1. La empresa que cuente con una “escucha activa”, logrará una construcción adecuada de las relaciones con sus grupos de interés comercial, ya que solo de esta manera podrá entender los requerimientos especiales de cada cliente.
2. Es indispensable contar con un plan de comunicación definido previo a la implementación de un CRM, con el fin de clarificar los objetivos que se persiguen y determinar las herramientas y estrategias a ejecutar.
3. Analizar a través del CRM la efectividad de los canales de comunicación y definir el más adecuado para cada destinatario.
4. Se debe utilizar el CRM de manera adecuada conforme a los objetivos planteados previamente para obtener los resultados esperados; esto implica ingresar toda la información sobre los clientes y analizar sus datos periódicamente, caso contrario la herramienta estará subutilizada, no cumplirá las expectativas y por ende sus gastos no serán justificados.
5. Para la utilización del CRM es necesario realizar una exhaustiva planificación con el fin de definir los objetivos, resultados esperados, la metodología y recursos necesarios para su adecuado funcionamiento, así se lograrán las metas propuestas y se obtendrá el retorno de la inversión.

## ANEXOS

Anexo 1. Modelo de tabla de observaciones para determinar la situación comunicacional actual en WICOMECUADOR



### OBSERVACIONES REALIZADAS SOBRE LA SITUACIÓN COMUNICACIONAL ACTUAL

**Objetivo:** Estas observaciones se realizaron pro el período de dos semanas, indistintamente de acuerdo a cada área para obtener datos de análisis sobre la situación actual de la empresa con respecto a la comunicación.

Fecha de observación: \_\_\_\_\_  
Área: \_\_\_\_\_

**Frecuencia de comunicación**

¿Existe una comunicación frecuente con los clientes? (1/semana mínimo)	Si	No
¿Existe una comunicación frecuente de seguimiento con posibles clientes? (1/semana mínimo)		
¿Existe un registro de comunicaciones?		
Por ende, ¿el equipo puede conocer el historial de comunicación?		

**Envío de mensajes**

¿Existe similitud en el envío de mensajes por parte de todo el equipo?		
¿Utilizan varios medios para el envío de mensajes?		
¿Disponen de parámetros de calidad y envío de mensajes claramente definidos?		
¿Existe una planificación para el envío de mensajes?		

**Seguimiento y evaluación**

¿El personal conoce el estado de seguimiento del cliente u oportunidad?		
¿Se realiza seguimiento a los clientes sobre la calidad de servicio que recibieron?		
¿Existen parámetros para encuestas de satisfacción al cliente?		
¿Existe un registro sobre las inquietudes, problemas o quejas de los clientes?		
¿Se evalúa si la queja o problema fue resuelto?		

Observaciones puntuales para cada caso: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Anexo 2. Modelo de encuesta al personal de WICOMECUADOR sobre uso de herramientas tecnológicas en sus labores cotidianas



ENCUESTA AL PERSONAL DE WICOMECUADOR SOBRE USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EN SUS LABORES COTIDIANAS

**Objetivo:** Esta encuesta será utilizada únicamente con fines analíticos para considerar opciones de incrementar herramientas que faciliten su trabajo y mejoren su desempeño. Le pedimos responder con total seriedad y sinceridad para poder obtener datos verosímiles al respecto. Esta encuesta no tomará más de 2 minutos. Agradecemos anticipadamente su participación.

Fecha:

Cargo:

Área:

1 *¿Utiliza usted las herramientas de Office (Word, Excel, PowerPoint u otras) para su trabajo diario? ¿En qué nivel?*

100%	75%	50%	Menos del 50%	Otro
------	-----	-----	---------------	------

2 *Califique su uso de Internet con fines únicamente laborales*

Alto	Medio	Regular	Nulo
------	-------	---------	------

3 *¿Considera usted que el correo electrónico dentro de la empresa, es la principal herramienta de comunicación?*

Si	Regular	No	No sé
----	---------	----	-------

4 *¿Sabe usted a qué se refiere el término "documentos en la nube"?*

Si	No
----	----

5 *Si su respuesta anterior fue SI, ¿utiliza usted esta opción?*

Si	Un poco	No
----	---------	----

6 *¿Utiliza usted alguna herramienta tecnológica adicional para su trabajo?*

Si	No
----	----

Cuál \_\_\_\_\_

7 *¿Considera usted que es necesario tener nuevas o diferentes herramientas para el manejo de bases de datos?*

Si	No
----	----

Cuál \_\_\_\_\_

8 *¿Sabe usted qué es un CRM o Customer Relationship Management?*

Si	No
----	----

9 *¿Sabe usted qué es un SCM o Supply Chain Management?*

Si	No
----	----

10 *¿Considera usted que tener más herramientas tecnológicas mejorará su desempeño?*

Si	No
----	----

11 *¿Qué herramientas tecnológicas sugeriría que se deben implementar en WICOMECUADOR en beneficio de sus labores?*

\_\_\_\_\_

Muchas gracias su colaboración en esta encuesta en busca de mejora de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barquero Cabrero, J. D., & Barquero Cabrero, M. (2005). *Manual de relaciones públicas, publicidad y comunicación*. Gestión 2000.
- Benavides, J., Bedate, C., García, M. J., García, J., & Torres, A. (1991). *La Comunicación*. Madrid: Univ. Pontifica Comillas.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones públicas. Teoría e historia*. Editorial UOC.
- Castro López, J., García Abad, L., & Celeste, P. A. (2005). *Comunica: Lecturas de comunicación organizacional*. España: Netbiblo.
- Corella, M. A. R., & Reséndiz, C. R. (1998). *El Poder de la Comunicación en Las Organizaciones*. Plaza y Valdes.
- Dyche, J. (2002). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley Professional.
- García Yruela, J. (2003). *Tecnología de la comunicación e información escrita*. Madrid – España: Editorial SINTESIS.
- Garrido, F. J. (2004). *Comunicación Estratégica*. Gestión 2000.
- Guzmán de Reyes et al., A. P. (2006). *Comunicación Empresarial*. Universidad de La Sabana.
- Habermas, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa*. Frankfurt: Trotta.
- Herrera Pérez, E. (2003). *Tecnologías y redes de transmisión de datos*. Editorial Limusa.
- Kaplún, M. (1998). *Una pedagogía de la comunicación*. Madrid – España: Ediciones de la Torre.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos De Mercado Tecnia*. Pearson Educación.
- Laudon, K., & Traver, C. (2008). *ecommerce-land*. Recuperado a partir de [www.ecommerce-land.com/history\\_ecommerce.html](http://www.ecommerce-land.com/history_ecommerce.html)

- Lombardo, R. (2003). *CRM For The Common Man: The Essential Guide To Designing And Planning A Successful Crm Strategy For Your Business*. Russ Lombardo.
- Marí Sáez, V. M. (2000). *Globalización, nuevas tecnologías y comunicación*. Madrid – España: Ediciones de la Torre.
- Míguez, G., María Isabel. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Editorial UOC.
- Palencia-Lefler, M. (2008). *90 técnicas de relaciones públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Profit Editorial.
- Smith, J. (2002). *Retener y fidelizar a los clientes: En una semana*. Gestión 2000.
- Swift, R. S. (2002). *CRM: cómo mejorar las relaciones con los clientes*. Pearson Educación.
- Valcárcel, I. G. (2001). *CRM. Gestión de la Relación con Los Clientes*. FC Editorial.
- Vizcaíno L., R. (2004). *Reseña de «Tecnología de la comunicación e información escrita»*. Murcia - España: Universidad Católica San Antonio de Murcia.
- Wiemann, M. O. (2011). *La Comunicación en las Relaciones Interpersonales*. Editorial UOC.